

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VITOR RAMIRO AVELAR

**DISPUTA DE *FRAMES* E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL**

VITÓRIA
2016

JOÃO VITOR RAMIRO AVELAR

**DISPUTA DE *FRAMES* E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

VITÓRIA

2016

JOÃO VITOR RAMIRO AVELAR

**DISPUTA DE *FRAMES* E HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 2 de setembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dr. César Tureta
Universidade Federal do Espírito Santo

Profª Drª Cléria Lourenço
Universidade Federal de Lavras

Prof. Dr. Gelson Junquilha
Universidade Federal do Espírito Santo
Suplente

Agradeço primeiro a Deus pela força espiritual a mim concedida
em todas as etapas da pesquisa.

Aos meus pais e à minha filha, pela compreensão nos momentos difíceis e por
servirem de constante fonte de inspiração.

Compreender não significa negar o ultrajante, subtrair o inaudito do que tem precedentes, ou explicar os fenômenos por meio de analogias e generalidades tais que deixa de sentir o impacto da realidade e o choque da experiência. Significa antes examinar e suportar conscientemente o fardo que os acontecimentos colocaram sobre nós — sem negar sua existência nem vergar humildemente a seu peso, como se tudo o que de fato aconteceu não pudesse ter acontecido de outra forma. (Hannah Arendt)

RESUMO

O caráter híbrido de hospitais-escola das universidades federais brasileiras se configura a partir de sua gênese: ao lado da assistência em saúde pública, ocorre a promoção do ensino e da pesquisa. As demandas contemporâneas dessas organizações requerem medidas adequadas à complexidade das diversas atividades acadêmicas e administrativas. O Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), implantado em 2010, prevê a realização de ações no sentido de garantir a recuperação física e tecnológica, bem como o reordenamento do quadro de recursos humanos das unidades hospitalares universitárias, com a criação, como parte de um conjunto de medidas, da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Desde 2013, a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) tornou-se signatária da EBSERH, que assume total responsabilidade pela coordenação e execução das atividades do Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (HUCAM), provocando o surgimento de um cenário atípico na história do hospital. O estudo qualitativo de tal reforma institucional, sob a teoria de *frames*, objetiva a investigação de influências na cultura organizacional do HUCAM, a partir do processo de hibridização envolvendo a UFES e a EBSERH. O estudo de caso único permite uma abordagem compreensiva desse processo. A coleta de dados, mediante a entrevista individual semiestruturada, fortalece o propósito de pesquisar o tema em profundidade. Ao analisar o processo de hibridização em curso no HUCAM, comprova-se que diferentes *frames* subjacentes à mescla organizacional têm influenciado os rumos de sua gestão. Ocorrem resistências quanto às relações entre servidores da antiga e da atual estrutura. O aspecto comunicacional deficitário, segundo os entrevistados, também interfere na atual conjuntura do HUCAM. Esse quadro resulta em dificuldade para os gestores. Reconhece-se que as diferenças legal-trabalhistas se impõem como grande obstáculo rumo a uma integração cultural e, até que isso aconteça, a atual situação irá demandar continuamente habilidades conciliatórias dos líderes e gestores. Finalmente, espera-se que os achados possam contribuir para um melhor entendimento sobre como os conflitos de interesses que emergem no trabalho de gestão no atual contexto organizacional dos hospitais universitários se desenvolvem. Palavras-chave: Hibridização. *Frames*. HUCAM/UFES. EBSERH.

ABSTRACT

The hybrid character of teaching hospitals of Brazilian federal universities is configured from its genesis: the side of public health care, promotion of education and research takes place. Contemporary demands of these organizations require appropriate measures to the complexity of the various academic and administrative activities. The National Programme for Restructuring of Federal University Hospitals (REHUF), established in 2010, provides for actions to ensure the physical and technological recovery and the reorganization of the human resources framework of university hospitals, with the creation, as part of a set of measures of the Brazilian Hospital Services (EBSERH). Since 2013, the Federal University of Espírito Santo (UFES) became a signatory to the Ebserh, which takes full responsibility for the coordination and implementation of activities of the University Hospital Cassiano Antonio Moraes (HUCAM), causing the appearance of an atypical scene in the history of hospital. The qualitative study of such institutional reform, under the theory of frames, objective research influences the organizational culture of HUCAM from the hybridization process involving UFES and EBSERH. The only case study provides a comprehensive approach to this process. The collection of data through semi-structured individual interviews, strengthens the purpose of researching the topic in depth. By analyzing the ongoing hybridization process HUCAM, it proves that different frames underlying the organizational mix have influenced the course of their management. Resistances occur in relations between the old servers and the current structure. The deficit communicational aspect, according to respondents, also interferes with the current situation of HUCAM. This framework results in difficulty for managers. the cool-labor differences are imposed as a major obstacle towards a cultural integration and is recognized until that happens, the current situation will continually demand conciliatory skills of leaders and managers. Finally, it is expected that the findings can contribute to a better understanding of how conflicts of interest that arise in the management of work in the current organizational context of university hospitals develop.

Keywords: Hybridization. Frames. HUCAM / UFES. EBSERH.

LISTA DE FIGURA E QUADROS

FIGURA 1 – Dimensões das organizações híbridas	25
QUADRO 1– Hipóteses sobre as principais diferenças entre o setor público e o privado.....	18
QUADRO 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por área de gestão	44
QUADRO 3 – Principais diferenças trabalhistas: força de trabalho no HUCAM	76
QUADRO 4 – Quantitativo da força de trabalho por vínculo no HUCAM -.....	80
QUADRO 5 – Comparação das hipóteses sobre as principais diferenças entre o setor público e o privado no contexto do HUCAM	90

LISTA DE SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

FNS – Fundo Nacional de Saúde

HE – Hospital / Hospitais de Ensino

HUCAM – Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes

HUF – Hospital Universitário Federal / Hospitais Universitários Federais

MEC – Ministério da Educação

MS – Ministério da Saúde

NGP – Nova Gestão Pública

PDE – Plano Diretor Estratégico

POA – Plano Operativo Anual

PPP – Parcerias Público-Privadas

REHUF – Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais

RJU – Regime Jurídico Único

SESA – Secretaria Estadual de Saúde

SINTUFES – Sindicato dos Trabalhadores na Universidade Federal do Espírito Santo

SUS – Sistema Único de Saúde

TCU – Tribunal de Contas da União

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS EM PERSPECTIVA COMPARADA	16
2.2 HÍBRIDOS, HIBRIDISMO E ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	20
2.3 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	28
2.4 TEORIA DOS <i>FRAMES</i>	34
3 METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	40
3.2 TIPO DE PESQUISA	42
3.3 COLETA DE DADOS	43
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	45
4 RESULTADOS: OS <i>FRAMES</i> E O PROCESSO DE HIBRIDIZAÇÃO	47
4.1 UM NOVO <i>FRAME</i> QUE SE FORMA: O GERENCIALISMO NA VISÃO DOS TRABALHADORES DO HUCAM	47
4.2 O ANTIGO <i>FRAME</i> QUE RESISTE: O CONFLITO NO HUCAM	62
4.3 O <i>FRAME</i> QUE SE IMPÕE: MUDANÇA CULTURAL NO HUCAM?	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	123
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	125
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA EMITIDA PELO CÔMITE DE ENSINO E PESQUISA – CEP/HUCAM	127
ANEXO B – ATUAL ORGANOGRAMA DO HUCAM/EBSERH	130
ANEXO C – ORGANOGRAMA ANTERIOR AO HUCAM/EBSERH	131
ANEXO D – MODELO GENÉRICO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS HOSPITAIS EBSERH	132

1 INTRODUÇÃO

A origem do Hospital de Ensino (HE) é tão antiga quanto o conceito de saúde que emergiu no período do Iluminismo. Contudo, o progressivo aumento da especialização, a partir do início do século XX, ampliou o escopo dessas instituições, tornando obrigatório seu vínculo orgânico e sua dependência institucional junto às Faculdades de Medicina (MEDICI, 2001).

No Brasil, o estatuto jurídico dos HE é a Portaria 375, de 4 de março de 1991, que assim os define:

Art. 1º Hospital de Ensino é a denominação aplicável ao conjunto dos Hospitais Universitários, Hospitais Escola e Hospitais Auxiliares de Ensino.

Art. 2º Hospital Universitário é o hospital de propriedade ou gestão de Universidade Pública ou Privada ou a elas vinculado por regime de comodato ou cessão de uso, devidamente formalizados. (BRASIL, 1991)

Pode-se dizer que a instituição Hospital-Escola, dada a sua complexidade, desde sua gênese possui caráter híbrido, devido ao fato de integrar, concomitantemente em seu núcleo de atividades, a assistência em saúde pública e a promoção do ensino e da pesquisa de nível superior. No entanto, para o atendimento de tais demandas institucionais, é requerido dessa organização um número de profissionais correspondente à quantidade e à complexidade das diversas atividades acadêmicas e administrativas ali desenvolvidas (AKEL, 1993, p. 153). Todavia, manter um corpo profissional condizente com a variedade dos procedimentos administrativos de assistência à saúde e de ensino faz com que os HE se constituam instituições caras. Não raro, em tal cenário, o quantitativo de trabalhadores em atividade tem sido considerado insuficiente para suprir todas as escalas dos HE. Como principal consequência, observa-se a redução do número de leitos ativos. Outra faceta desse contexto tem sido a constatação de que o esforço de trabalho promovido por meio da terceirização, nos últimos anos, não foi suficiente para a mitigação do problema do quantitativo de pessoal (LITTIKE, 2012).

Nessa conjuntura, no ano de 2010 foi posto em ação pelo governo federal o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF). Tal programa previa a realização de ações no sentido de garantir a

recuperação física e tecnológica, bem como a reestruturação do quadro de recursos humanos das unidades hospitalares universitárias.

Com a justificativa de se alcançar os níveis de qualidade considerados aceitáveis para os serviços de atenção à saúde, o governo federal, por meio da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, autorizou a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), como parte de um conjunto de medidas direcionadas à reestruturação dos hospitais vinculados às instituições federais de ensino (EBSERH, 2015).

Assim, a EBSERH, criada como órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC), assumiu a responsabilidade pela gestão do REHUF, o qual também passou a ser executado por meio de contratos firmados com as universidades federais que aderiram ao programa. A EBSERH é uma entidade pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, caracterizada pela adoção da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pelo procedimento de concurso público como forma de ingresso no quadro profissional, pela previsão de metas de desempenho, indicadores e prazos de execução e por uma sistemática para o acompanhamento e a avaliação de metas estabelecidas junto aos seus signatários. Portanto, com base nos contratos de gestão firmados com as universidades federais, essa empresa visa implementar sua missão institucional, qual seja, “aprimorar a gestão dos Hospitais Universitários Federais e congêneres; prestar atenção à saúde de excelência e fornecer um cenário de prática adequado ao ensino e pesquisa para docentes e discentes” (EBSERH, 2015).

De um total de 50 (cinquenta) hospitais universitários existentes no Brasil, 30 (trinta), já são signatários da EBSERH. A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) tornou-se signatária em 2013. Desde então, a empresa assumiu total responsabilidade pela coordenação e execução das atividades “meio e fim” do Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (HUCAM) (EBSERH, 2015).

O contrato entre a UFES e a EBSERH provocou o surgimento de um cenário organizacional atípico na história do HUCAM, uma vez que a gestão do hospital passou a estar total e formalmente sob a responsabilidade de uma entidade externa

ao corpo da Universidade, que trouxe consigo a inserção dos seus próprios valores organizacionais.

A EBSEH é uma empresa pública vinculada à Administração Indireta, o que impede de ser classificada como um agente da “privatização” em sentido técnico. Sua criação não trata da delegação de serviços, muito menos da descontinuação da natureza de serviço público prestado pelo Sistema Único de Saúde (SUS). A vinculação orgânica com o poder público é mantida em todos os casos. No entanto, quando se compara o modelo da EBSEH aos paradigmas estatais tradicionais de prestação de serviços de saúde, a saber, autarquias e fundações públicas, o que se observa é um padrão mais flexível em relação às normas da administração pública. Considerando o caráter dual das empresas públicas, no que se refere ao seu regime jurídico de direito privado, empresas como a EBSEH tendem a propagar a lógica de mercado nos meios a que são destinados, no caso específico da EBSEH, na gestão e prestação de serviços de saúde pública (SODRE et al., 2012). A partir desse ponto de vista pode-se observar, no contrato firmado entre a UFES e a EBSEH, o surgimento de uma condição organizacional híbrida, formada pela combinação das lógicas de gestão do setor público da UFES e do setor privado da EBSEH. Os efeitos de tal condição costumam se mostrar mais evidentes em algumas dimensões específicas da organização, entre elas a da cultura (BATTILANA; LEE, 2014).

As pesquisas sobre hibridismo organizacional têm demonstrado que tanto o processo de hibridização quanto a condição híbrida contemplam um forte componente de indeterminação, visto que tais processos podem abalar os referenciais organizacionais vigentes, criando um choque entre culturas corporativas (WOOD JÚNIOR, 2010). Na literatura, a lógica institucional pública tem sido caracterizada pela busca de interesse comum, pelo excesso de burocracia em seus procedimentos, pelas metas de vagas e pelo baixo comprometimento organizacional. Por sua vez, a lógica privada tem sido retratada pela busca de autointeresse, de procedimentos administrativos mais dinâmicos e de maior flexibilidade na tomada de decisões (BOYNE, 2002).

Considerando tais características descritas e a ocorrência de processos coletivos de interação entre diferentes culturas organizacionais — cultura aqui entendida como

conjunto de valores, mentalidades e lógicas institucionais (CHU; WOOD JR, 2008) —, pode-se observar, a partir desses processos, a ativação de quadros de ação que servirão de guia para o comportamento e a interpretação dos indivíduos inseridos em um dado contexto organizacional, estudados mais profundamente na teoria de *frames* (GOFFMAN, 1974).

No debate sobre a interação entre comunidades organizacionais, os conceitos de “identidade”, “forma” e “lógicas institucionais” têm se destacado, sobretudo nos estudos acerca do hibridismo organizacional. Os estudos a respeito desses termos têm promovido uma maior compreensão sobre a maneira como os diversos tipos de organizações podem vir a combinar-se. Não obstante, a articulação desses conceitos pode claramente ser interpretada como quadros de ação (*frames*), concernentes às diferentes lógicas organizacionais.

Assim, ao observar a atual composição híbrida dos Hospitais Universitários Federais (HUF), nota-se também a influência de diferentes *frames* que podem entrar em processo de disputa, uma vez que as lógicas de ação das organizações em um contexto híbrido podem colidir quando misturadas, provocando um choque de culturas organizacionais com consequências quase sempre imprevisíveis.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Portanto, considerando o contexto híbrido em que se encontra o HUCAM, por força da adoção de um novo modelo de gestão e a composição híbrida da sua força de trabalho, a presente pesquisa aponta como relevante o seguinte problema: **como os *frames* público e privado têm influenciado a cultura organizacional do HUCAM a partir do processo de hibridização envolvendo a UFES e a EBSERH?** [Grifo nosso].

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema proposto, este estudo tem como objetivo geral analisar como os *frames* público e privado têm influenciado a cultura organizacional do

HUCAM a partir do processo de hibridização envolvendo a UFES e a EBSERH. Para atingir esse objetivo, a pesquisa se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- identificar os *frames* institucionais envolvidos no processo de hibridização do HUCAM a partir da visão dos seus atores organizacionais;
- avaliar a existência de disputa de *frames* entre as duas lógicas (pública e privada), bem como suas implicações para o HUCAM;
- analisar a influência dos *frames* público e privado na dimensão da cultura organizacional do HUCAM.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diversos estudos têm confirmado, nos últimos anos, a ocorrência de um aumento nas interações colaborativas, muitas vezes em projetos de escopo político e social, entre Estado, organizações da sociedade civil e corporações.

Ao considerar as causas para o aumento dessa interação setorial, tais como a expansão por demandas de cidadania, a legitimidade da crise das instituições políticas tradicionais, as novas relações entre mercado e sociedade e a noção de risco e urgência endereçada aos problemas sociais, a comunidade acadêmica tem apontado uma mudança na lógica de relacionamento entre os setores públicos e privados: de uma lógica de confrontação e conflito para uma lógica de colaboração, com o estabelecimento de parcerias funcionando como fator propulsor do surgimento de novas formas organizacionais (VERNIS et al., 2007).

Contudo, a literatura sobre o fenômeno da hibridização organizacional tem carecido de um entendimento mais profundo sobre como tal processo de mescla de fato se realiza e sobre quais os seus possíveis reflexos acerca dos processos, das estruturas e dos indivíduos. No entanto, uma dimensão organizacional em particular tem se destacado em relação ao interesse por estudos no âmbito das organizações híbridas: a dimensão da cultura (WOOD JÚNIOR, 2010).

Estudos sobre cultura organizacional costumam abarcar vários aspectos ligados à convivência entre diferentes grupos e como eles influenciam as estruturas e os

processos organizacionais. Como a combinação de diferentes lógicas institucionais em um mesmo núcleo de atividades costuma trazer um forte componente de indeterminação para as organizações, infere-se que, ao abordar o tema do hibridismo pela lente do conflito de *frames*, com foco específico na dimensão da cultura, procura-se imprimir robustez teórica e empírica para aquilo que é considerado uma lacuna nos estudos sobre as organizações híbridas, qual seja, estudos mais abrangentes, destinados à compreensão do hibridismo organizacional.

Considera-se, ainda, que sob a luz de tal análise, o processo de gestão do HUCAM poderá beneficiar-se de um maior entendimento sobre as condições e os efeitos da convivência entre grupos culturais de diferentes origens organizacionais, bem como de uma melhor compreensão dos discursos propagados e das diferentes identidades existentes no seu ambiente organizacional. Nessa direção, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para o aprimoramento dos mecanismos de gestão, trazendo melhorias aos serviços de saúde prestados pelo hospital.

Destaca-se, finalmente, a contribuição para os profissionais administradores, ao passo que os resultados alcançados pela presente pesquisa poderão servir de aporte prático-teórico nos processos de hibridismo organizacional em que estejam participando ou de que venham participar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Buscando uma melhor compreensão dos temas que servem de base para a presente pesquisa, esta seção foi organizada em três tópicos. O primeiro deles apresenta os pressupostos teóricos que possibilitam comparar organizações públicas e privadas. O segundo descreve os principais estudos acadêmicos sobre os conceitos e as características das organizações híbridas. Em seguida, são apresentadas as possibilidades de pesquisa que podem se utilizar da teoria de *frames* como base explicativa.

2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS EM PERSPECTIVA COMPARADA

Uma questão-chave nas discussões entre os setores público e privado tem sido a respeito do quão intensamente as práticas de cada lado são permeáveis umas às outras. Estudos dedicados às diferenças entre os dois setores têm indicado que o setor público deveria importar as práticas do setor privado, buscando principalmente um aumento na eficiência dos serviços prestados à população (RAINEY; CHUN, 2005). Outras abordagens mencionam que as diferenças entre os dois setores são tão expressivas que ambos deveriam permanecer separados em suas respectivas práticas (BOYNE, 2002). No entanto, um ponto comum nas discussões sobre as diferenças entre os dois setores é a fraqueza empírica no sentido de corroborar as muitas abordagens sobre o tema, desenvolvidas em sua maioria sob formas puramente teóricas.

Partindo-se do princípio de que o elemento central dos programas de reforma administrativa em muitos países está associado às diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP), tais dados empíricos contribuiriam para um maior esclarecimento acerca da importação ou não, por parte dos órgãos públicos, de práticas gerenciais típicas do setor privado (BOYNE, 2002).

O fato é que, embora similaridades e diferenças entre o setor público e o privado tenham sido debatidas por anos, seja no campo do aspecto social, da política, seja da economia, o que se observa, principalmente na literatura sobre a gestão pública,

é certo ceticismo em relação à adoção de modelos oriundos do setor privado (BOYNE, 2002).

Dentro dessa discussão, o conceito de propriedade tem sido apontado como o principal pressuposto de distinção entre as organizações públicas e privadas. Ele baseia-se no argumento de que as empresas privadas devem manter-se, exclusivamente, propriedades dos seus empreendedores, enquanto os órgãos públicos ao pertencimento coletivo dos membros de uma dada comunidade política. Outros dois conceitos têm sido basilares nos debates acerca das distinções entre os dois setores. São eles o financiamento e o controle (BOYNE, 2002). O financiamento dos órgãos públicos ocorre principalmente por meio da arrecadação de impostos, em vez de honorários pagos diretamente pelos consumidores, como ocorre nas empresas particulares (RAINEY; CHUN, 2005). Já os órgãos públicos são mais controlados por forças políticas do que pelas forças de mercado, gerando um contexto em que os primeiros determinantes da atuação dos organismos estatais ocorrem pelo sistema político em vez do sistema econômico (RAINEY; CHUN, 2005).

Todavia, os conceitos de “propriedade”, “financiamento” e “controle”, sintetizados em conjunto, acabam por fornecer um modelo dimensional do conceito denominado “publicidade”. Dessa forma, publicidade é definida como uma característica da organização que reflete a extensão em que ela é influenciada pela autoridade política. Na perspectiva desse conceito, autores apontam que nenhuma organização é totalmente pública ou totalmente privada. Na verdade, todas as organizações podem ser integradas em, pelo menos, uma das dimensões da publicidade (BOZEMAN, 1987, apud RAINEY; CHUN, 2005).

Faz-se importante distinguir os três conceitos componentes da publicidade: propriedade, financiamento e controle, uma vez que, pelo menos em teoria, eles exercem diferentes efeitos na governabilidade das organizações. Quatro efeitos teóricos principais são identificados na literatura acerca das diferenças entre a gestão pública e a privada. Tais efeitos estão atrelados a fatores como o ambiente organizacional, os objetivos, as estruturas organizacionais e os valores sociais. Estudos apontam que tais fatores sustentam-se em hipóteses nas quais os efeitos da publicidade podem ser mais bem observados, como demonstrado no Quadro 1.

No entanto, levantamentos realizados em pesquisas comparativas têm demonstrado fraca relação dos dados empíricos em relação a essas hipóteses (BOYNE, 2002).

Quadro 1 – Hipóteses sobre as principais diferenças entre o setor público e o privado

FATOR	PÚBLICO	PRIVADO
AMBIENTE	Complexo/Rígido	Dinâmico/Prático
OBJETIVOS	Vagos	Definidos
ESTRUTURA	Burocrática	Flexível
VALORES	Interesse público	Interesse próprio

Fonte: Boyne (2002).

Nota: Adaptação do autor.

A realização de pesquisas comparativas é, por si, um empreendimento desafiador. Quesitos como tamanho, tarefas ou funções podem influenciar uma organização e sua gestão mais que os aspectos ligados à publicidade ou privacidade. Os pesquisadores precisam certificar-se de que esses quesitos alternativos não interferem nas análises sobre a diferença entre órgãos públicos e outros tipos de organização. Nesse sentido, é considerado como ideal que os estudos concernentes à averiguação da publicidade organizacional utilizem um número grande e bem definido de organizações e trabalhadores, que consigam representar o máximo de funções possíveis, com o controle e o manuseio de muitas variáveis. No entanto, estudos abordando as diferenças entre organizações do setor público e privado com tais características são virtualmente inexistentes (RAYNEI; CHUN, 2005).

Não obstante, os poucos testes empíricos conduzidos com o objetivo de aclarar as diferenças entre os dois setores revelaram apenas uma conexão moderada com as hipóteses comumente relacionadas ao conceito da publicidade. Apenas 3 (três) hipóteses — organizações públicas são mais burocráticas, gestores públicos são menos materialistas e o comprometimento organizacional é mais fraco no setor público, sendo que as duas últimas estão relacionadas ao fator valor — encontraram correlação significativa em relação às hipóteses referentes à publicidade descritas no Quadro 1.

Considerando o discurso político da NGP de que os modelos e os processos gerenciais da iniciativa privada devem ser importados para o setor público, apenas essas três hipóteses indicam o contrário.

Observa-se, portanto, que mesmo os esforços dos estudos empíricos com objetivos de tipificar, simplificar ou mesmo confirmar estereótipos envolvendo o discurso popular sobre os setores públicos e privados provam-se não confirmatórios, o que permite concluir que as distinções comumente propagadas entre o setor público e o privado não predizem, com certeza, as características organizacionais de ambos os setores (RAINEY; CHUN, 2005).

Ademais, a indefinição das fronteiras setoriais — público, privado e organização sem fins lucrativos — tem aumentado significativamente nas últimas três décadas. O surgimento das organizações híbridas, cuja principal característica é a combinação de aspectos de múltiplas formas organizacionais representa o *clímax* dessas indefinições entre as fronteiras setoriais (BATTILANA; LEE, 2014). Especificamente sobre o hibridismo público-privado, um debate central tem sido travado entre os teóricos da nova gestão pública e os tradicionalistas. Trata-se da possibilidade de uma teoria que atenda as especificidades dos dois setores ao mesmo tempo. No entanto, nos últimos anos, o que se constata é uma forte oscilação no predomínio entre as duas correntes, impedindo tais disputas a concretização dessa possibilidade, pois as duas correntes ora convergem, ora divergem (KICKERT, 2001).

Nota-se, porém, que muitas divergências acerca das tentativas de categorização das organizações em públicas ou privadas podem ser atribuídas às formas vagas e mal definidas com que tem sido abordada, como também ao fato de as duas categorias incluírem grandes e diversificadas populações de organizações e membros. Tais fatos, segundo estudiosos, contribuíram para a sobreposição e semelhança dos estudos sobre os dois setores, o que provocou, em anos recentes, o interesse de pesquisadores em trabalhar no esclarecimento de tais distinções (RAINEY; CHUN, 2005).

No sentido de atenuar as indefinições que recaem sobre as diferenças entre organizações dos dois setores, alguns autores apontam a existência de um

continuum de propriedade governamental e operação, no qual os órgãos de governo estariam posicionados em um extremo e as empresas privadas em outro (RAINEY; CHUN, 2005). Entre esses dois extremos, representando diferentes misturas de governo e controle não governamental, posicionam-se as várias formas híbridas de organizações, tais como as empresas estatais e empresas altamente reguladas.

As formas híbridas, uma vez que envolvem a mescla de recursos e valores de mais de uma organização, dificultam os esforços de esclarecimento entre as fronteiras organizacionais existentes, a exemplo do escopo institucional público-privado. Por meio da identificação dos quadros de referência que subjazem às organizações que participam do processo de hibridização, esses esforços aumentam a compreensão dos diversos espectros organizacionais, quando combinados em um mesmo núcleo de atividades. Nesse sentido, acrescenta-se, ainda, que abordar cientificamente o fenômeno do hibridismo tem contribuído para o enriquecimento de um roteiro prescritivo para gestores e praticantes, na medida em que evidencia as variadas articulações entre a teoria e a prática, que facilmente poderão servir de guia para intervenção em futuros processos de hibridização.

2.2 HÍBRIDOS, HIBRIDISMO E ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

O contexto socioeconômico que se delineia na atualidade tem necessitado cada vez mais da interdependência entre os vários tipos de organizações. Sejam elas organizações sem fins lucrativos, corporativas ou governamentais, a tendência é a intensificação de suas relações, uma vez que, resguardadas as proporções, todas estão sujeitas às pressões políticas, econômicas e sociais que, no atual contexto global, impulsionam tal interação (AUSTIN, 2000).

Nesse quadro de mudanças rápidas e irregulares, sobretudo devido à transição do modelo econômico industrial para o modelo pós-industrial, tem sido notado, principalmente a partir da década de 1990, um aumento significativo nos processos de mudança organizacional, ocorridos por meio de fusão, aquisição, terceirização e privatização, sendo o último mais comum nos países emergentes (WOOD JÚNIOR, 2010).

No nível da administração estatal, o enfraquecimento das políticas de bem-estar social é apontado como um importante fator de desencadeamento dos processos de hibridização público-privado a partir da década de 1980. Uma vez que a crise causadora desse enfraquecimento está, em parte, relacionada ao fortalecimento político de posições neoliberais, defensoras da ênfase na desregulação, o que tem ocorrido em muitos países é uma paulatina diminuição das tarefas interventoras e compensatórias do Estado. Esse decréscimo, por via da desregulação do atendimento das demandas públicas, tem empurrado o Estado rumo a um aumento na interatividade com entidades não estatais (KICKERT, 2001). Assim, nos últimos anos, a transferência de competências até outrora típicas da esfera do governo, aos poucos vem sendo realizada para diversos organismos não estatais ou a componentes do Estado, cuja concepção original não se destina a lidar com setores da área social, como os da saúde e educação. Nesse contexto de trabalho compartilhado entre entidades de governo e outros setores, nota-se a condução e o surgimento de novas identidades organizacionais, muitas delas híbridas (SANTOS, 2014).

Os termos “híbrido” e “hibridismo”, dos quais derivam o conceito das organizações híbridas, são originários do campo da biologia. Foram primeiramente apropriados pela Sociologia no âmbito dos estudos culturais e, nos últimos anos, têm sido cada vez mais utilizados pelo campo dos estudos organizacionais. O conceito de “hibridismo” no campo dos estudos organizacionais é geralmente associado a uma qualidade e tem sido utilizado especificamente para identificar as organizações que combinam características diversas em um mesmo núcleo de atuação (WOOD JÚNIOR, 2010).

Até pouco tempo, a interação mais comum entre organizações ocorria entre empresas e outras empresas, o que se conhece comumente como parceria empresa – empresa (*Business To Business – B2B*). Contudo, nos últimos anos, o crescimento da colaboração intersetorial vem proporcionando ao campo dos estudos organizacionais o estudo e a utilização do termo “hibridismo” sob variadas perspectivas.

Na perspectiva da Nova Economia Institucional, cuja premissa baseia-se no argumento de que o mercado possui as melhores condições para o desenvolvimento

econômico, o termo “organizações híbridas” tem sido utilizado para referir-se a arranjos que combinam contratos e entidades administrativas de forma a garantir a coordenação entre parceiros que ganham com a dependência mútua, porém precisando controlar os riscos de oportunismo (WOOD JÚNIOR, 2010).

Na esfera das relações entre as organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais, as organizações híbridas têm sido conceituadas como organizações caracterizadas pelo voluntarismo, pela orientação à missão e pelo foco na criação de valor social e econômico. Na esfera das relações entre governo e organizações sem fins lucrativos, as organizações híbridas têm sido identificadas pela mediação entre os setores público e privado, tendo por base a busca pelo atendimento das demandas de ambas as audiências (WOOD JÚNIOR, 2010).

Nas últimas décadas, os estudos sobre o modo como organizações combinam múltiplos elementos organizacionais em uma única forma têm aumentado e, conseqüentemente, ampliado o conhecimento de como as constituições da identidade organizacional e da lógica institucional interferem nas configurações híbridas, exercendo diferentes pressões no seu funcionamento (BATTILANA; LEE, 2014). Conforme aponta a literatura, esses constructos costumam trazer um forte componente de indeterminação aos processos de hibridização, o que costuma propagar-se pelas várias facetas da organização, entre elas a da cultura. Essa tem sido a questão crítica do hibridismo organizacional: como gerir as tensões emergentes do processo de hibridismo, ao mesmo tempo em que se busca combinar múltiplas formas sustentavelmente? (BATTILANA; LEE, 2014).

Nessa direção, pesquisas sobre identidade nas organizações híbridas têm buscado clarificar o impacto da hibridização na experiência dos seus membros, especialmente o quão determinante ela pode ser para as rotinas. No contexto do hibridismo organizacional, “identidade” tem sido definida como a característica mais central, distintiva e durável de uma organização. As conseqüências de se combinar múltiplas identidades podem variar significativamente, dependendo da quantidade de identidades distintas existentes na organização e de quão sinérgicas são as relações entre os diferentes grupos identitários. Apontam-se ainda, como questões relevantes relacionadas à combinação de identidades dentro das organizações, identificar o quanto algumas delas são invioláveis, as que estão dispostas a

mudanças por meio da mescla de atividades e mesmo quais podem ser definitivamente dispensadas (BATTILANA; LEE, 2014).

Tão importante como a constituição das identidades são as diferentes lógicas institucionais que se manifestam no âmbito das organizações híbridas. A variação de lógicas é percebida mais claramente no núcleo de atividades das organizações, ou seja, nos setores que comportam os níveis de gestão mais elevados, críticos para os rumos da entidade. Nos estudos organizacionais, lógica institucional é definida como crenças tidas como certas, bem como práticas que guiam o comportamento dos atores em seus campos de atividade (BATTILANA, 2014). Estudos demonstram que uma única lógica pode exercer dominância sobre organizações de um dado setor, como também pode haver, em um mesmo setor, a coexistência de várias lógicas, influenciando as organizações de forma simultânea dentro de um mesmo nicho de atuação. Autores apontam ser forte a probabilidade de que as organizações a congregar múltiplas lógicas em seus núcleos tenham que lidar com um risco potencial de conflito a respeito do atendimento das demandas compartilhadas (PACHE; SANTOS, 2010 *apud* BATTILANA; LEE, 2014).

Dessa forma, seja por mescla voluntária ou não de diferentes tipos de organização, seja mesmo por meio de mudanças na organização, tensões entre diferentes lógicas podem emergir e, uma vez surgindo, configurar difíceis obstáculos à governança das agências híbridas (HATCH, 2007). Nessa circunstância, um aumento significativo dos riscos de confrontação e cooptação pode ocorrer, o que é justificável, visto que, no contexto híbrido, as características mais dominantes das organizações tendem a sobressair-se, fomentando a imposição de umas sobre outras. Enquanto a relação entre as organizações não apresenta tais características, elas conviverão, por algum tempo, mantendo a condição híbrida em um contexto de convivência amigável, até que alguma iniciativa altere o equilíbrio ou imponha novos padrões de relacionamento. É provável que, a partir desse momento, tal contexto torne-se permeado por tensões e conflitos entre ambas as perspectivas organizacionais, estabelecendo um quadro de dominação e submissão com consequências negativas para a iniciativa híbrida, tais como deterioração do clima organizacional, surgimento de resistências, aumento do cinismo organizacional, maior incidência de casos de

incivilidade entre seus membros, rotatividade da mão de obra e queda da produtividade (WOOD JÚNIOR, 2010).

No entanto, avanços nos estudos sobre a maneira como as organizações podem hibridizar múltiplas identidades e lógicas institucionais têm aumentado, embora os contextos organizacionais nos quais as formações da identidade e da lógica institucional melhor se aplicam permaneçam em grande parte indefinidos. Primeiramente, como forma de superação de tal indefinição, sugere-se que a análise do híbrido se concentre no conceito da sua forma, isto é, na análise das organizações já estabelecidas, que irão constituir o híbrido organizacional (BATTILANA; LEE, 2014). Assim, durante o curso da análise das formas organizacionais que se mesclam, será possível a condução de outras abordagens relevantes, endereçadas à questão da combinação de identidades e às diferenças entre as lógicas institucionais.

Posteriormente, sugere-se a realização da análise da forma combinada em seus aspectos externos e internos. Os aspectos externamente orientados referem-se às relações do híbrido com os vários constituintes do seu ambiente de atuação. Os aspectos internos estão relacionados à combinação de identidades e à existência de diferentes lógicas em um mesmo núcleo de governança. Nesse sentido, são considerados aspectos internos relevantes da organização híbrida: núcleo organizacional de atividades, composição da força de trabalho, desenho organizacional e cultura organizacional, todos considerados componentes críticos de um híbrido organizacional. (BATTILANA; LEE, 2014).

O estudo das formas organizacionais combinadas tem revelado organizações com características que vão da área de negócios à área da filantropia. Partindo-se dessa constatação, alguns autores sugerem que a análise das organizações híbridas será mais adequada se aplicada ao conceito de *continuum*, em contrapartida às abordagens comumente dicotômicas, utilizadas nos estudos organizacionais. Reforçando esse argumento e baseando-se nos aspectos externos e internos da análise da forma híbrida, são apontadas cinco dimensões que, uma vez combinadas, indicam quão integradas as organizações híbridas se encontram a partir das entidades que a compõem (BATTILANA, 2014). As dimensões são mostradas na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões das organizações híbridas



Fonte: Battilana (2014, p. 246, tradução nossa).

A Figura 1 mostra que, em cada uma dessas dimensões, as formas combinadas estarão mais integradas quanto mais perto estiverem do nível de integração à direita. O contrário se aplica à diferenciação, resultando, dessa maneira, configurações de organizações híbridas mais ou menos integradas.

Por esse ângulo, ao também analisar a Figura 1 pela perspectiva da teoria de *frames*, pode-se inferir que quanto mais alinhados estiverem os quadros de ação referentes às diferentes lógicas institucionais dentro de cada uma das dimensões demonstradas no modelo, maior será a integração da organização como um todo. O contrário pode ser interpretado como um cenário híbrido caracterizado por um nível de diferenciação elevado, com grande possibilidade de um contexto permeado pela disputa de *frames*.

Embora as dimensões propostas por Battilana (2014) estejam baseadas na realidade de empreendimentos sociais, cuja lógica de funcionamento baseia-se na combinação de negócios e promoção da caridade em um mesmo núcleo de governança, seu modelo dimensional pode ser ampliado para outros tipos de organizações combinadas. Os parágrafos seguintes descrevem brevemente as

dimensões destacadas pela autora nos seus estudos sobre hibridismo organizacional.

A dimensão interorganizacional refere-se ao relacionamento externo das entidades híbridas com outras organizações e outros aspectos do seu ambiente pelos quais são influenciadas, potencializando, dessa forma, a assunção de novas características. Uma questão-chave dessa dimensão refere-se às fontes dos recursos financeiros. Como tais, as organizações híbridas combinam diferentes lógicas em seu núcleo e isso as torna propensas a buscarem e a receberem recursos de diferentes fontes. O fator híbrido, no seu caso específico, caracteriza uma desvantagem diante dos potenciais financiadores. Sobre esse aspecto, muito tem sido discutido sobre a possível influência das entidades financiadoras no direcionamento das entidades que combinam negócios e objetivos sociais. Assim, como tentativa de evitar o dirigismo oriundo das fontes de financiamento, entidades híbridas têm buscado cada vez mais a obtenção de recursos financeiros por meio de entidades de fomento igualmente híbridas (BATTILANA; LEE, 2014). Como boa parte do esforço em viabilizar sua atuação provém da interação com múltiplos interessados, a perspectiva da dimensão interorganizacional refere-se ao modo como as interações externas influenciam a adoção de diferentes tipos de prática e estratégias, sem que o núcleo da missão organizacional da iniciativa híbrida seja comprometido.

A dimensão da cultura refere-se às disputas retóricas, à ocorrência de múltiplas identidades e à diversidade cultural que pode acontecer no âmbito da organização híbrida. Ao passo que diferentes atores interagem no ambiente da organização, é plausível que ocorra uma tendência de que venham a desenvolver padrões de valores comuns, como também normas de comportamento que virão a constituir a cultura da organização. Por essa razão, argumenta-se que a cultura organizacional molda a forma consoante os membros da organização dão sentido a si mesmos e à sua organização, sendo por isso considerada uma importante dimensão da organização híbrida (BATTILANA; LEE, 2014).

A dimensão do desenho organizacional revela explicitamente a manifestação do hibridismo por meio da demarcação de espaços físicos e setores, que podem vir a ser compostos exclusivamente por membros de uma dada origem organizacional.

Essa dimensão é reveladora da perfeita integração das atividades dos híbridos, por justificar ou não a separação estrutural de membros e atividades. No caso de suscetibilidade ao conflito, justifica-se a separação das atividades, com a criação de unidades isoladas estruturalmente, objetivando atender de forma diferenciada as demandas associadas às diferentes lógicas. Nota-se, no entanto, que tal compartimentalização produz novas exigências de coordenação entre as unidades estruturalmente diferenciadas, podendo gerar processos e sistemas justapostos, dependendo do grau de conflito entre as organizações (BATTILANA; LEE, 2014).

A composição da força de trabalho como dimensão está baseada nos efeitos do hibridismo sobre os trabalhadores, mais especificamente sobre a adesão ou a contestação aos valores dominantes de cada organização. Os trabalhadores tendem a desenvolver disposições que refletem as características dominantes das organizações a que pertencem, porque a organização assim os capacita, propiciando, desse modo, sua socialização dirigida. No entanto, o alinhamento da composição das forças de trabalho com a instituição também está diretamente relacionado à constituição da identidade. Enquanto subgrupos distintos podem ocorrer dentro da organização, a combinação dessas forças pode tanto potencializar como limitar a atuação da organização. Nesse sentido, gestores têm apontado grande dificuldade em arregimentar indivíduos com habilidades concernentes aos contextos híbridos. Essa dificuldade tem empurrado as organizações a inovar continuamente as formas de se organizar a força de trabalho, de maneira que os diferentes grupos identitários que a compõem consigam trabalhar eficientemente. Quanto maior o sucesso da instituição em agregar os diferentes componentes da sua força de trabalho, maior será sua integração. Assim, a composição da força de trabalho constitui-se uma dimensão relevante do hibridismo, uma vez que demonstra, de forma evidente, de que maneira os diferentes grupos de trabalhadores se encontram integrados, configurando um importante aspecto da integração total da organização (BATTILANA; LEE, 2014).

A dimensão da atividade organizacional refere-se ao nível de integração das tarefas com vistas ao reconhecimento público da organização como legitimamente híbrida, na medida em que objetivos organizacionais de diversas ordens, a exemplo dos comerciais e dos sociais, devem avançar por meio de um núcleo comum de

atividades, em vez de em conjuntos separados. O exercício de atividades integradas configura-se um importante revelador dos possíveis desvios da missão organizacional, os quais podem surgir dos conflitos em servir uma audiência variada, como os clientes em uma relação de consumo, ao mesmo tempo em que se fazem avançar os objetivos sociais da organização (BATTILANA; LEE, 2014).

Observa-se, portanto, que os conceitos de identidade, forma e lógicas institucionais exercem um importante papel na organização, em especial quando tal organização é híbrida. Como mencionado anteriormente, a cultura é uma das dimensões da organização que é diretamente impactada pelo processo de hibridismo que, uma vez em curso, atinge diretamente a interação dos membros organizacionais, provenientes de diferentes lógicas institucionais.

No campo da Administração, entre os estudos sobre cultura organizacional e processos de hibridização, encontram-se os estudos relacionados à mudança organizacional, em que a substituição de certos modelos não resulta necessariamente em grupos organizacionais homogêneos e integrados, mesmo sendo esse o objetivo dos condutores do processo (CALÁS; ARIAS, 1997). Nos processos de mudança organizacional, é importante atentar para o hibridismo cultural que pode ser atribuído à convivência de grupos possuidores de diferentes traços culturais. Dispor-se a identificar as potenciais subculturas originadas dos processos de mudança é de fundamental importância para os objetivos da organização, conforme expõe o tópico seguinte.

2.3 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atribui-se à literatura inglesa sobre estudos organizacionais os primeiros usos do termo “cultura organizacional” em meados da década de 1970 (PIRES; MACEDO, 2006). No seu princípio, o termo foi tratado como sinônimo de “clima organizacional”. Desde essa época, as pesquisas sobre o termo vêm aprimorando continuamente o seu conceito. Contudo, embora agregue uma das bases conceituais mais importantes na concepção das unidades organizacionais, não seria prudente afirmar uma definição única acerca do seu uso, dada a variedade de perspectivas que se utilizam do termo “cultura organizacional”. Na verdade, apontam-se algumas

características que são recorrentes em decorrência da utilização do termo nos estudos organizacionais. Por exemplo, muitos autores concordam que ela é construída por meio de um processo histórico e social; relaciona-se amplamente a conceitos oriundos da antropologia ou neles se baseia; e trata-se de um processo particularmente difícil quando analisado pela ótica da mudança organizacional (CHANLAT, 2010; MORGAN, 2006).

Diante da sua variedade conceitual, assim como das potencialidades e limitações que circundam a abordagem da cultura nas organizações, a literatura recomenda que o termo seja conduzido com o suporte de perspectivas teóricas consolidadas no âmbito dos estudos organizacionais. Dito de outro modo, como não há consenso sobre o significado do conceito de cultura organizacional, sugere-se ao pesquisador que previamente, considerando o contexto da pesquisa, avalie em assumir uma perspectiva de cultura organizacional, conhecida por sua robustez teórica no âmbito dos estudos organizacionais (SMIRCICH, 1983).

Dois exemplos consolidados de perspectivas sobre estudos culturais são o da abordagem sistêmica e o dos paradigmas culturais. Ambas as abordagens possuem equivalências entre si que podem reforçar a compreensão de cultura organizacional quando articuladas em um mesmo contexto. A abordagem dos paradigmas culturais aponta a existência de três paradigmas ou três grandes visões de cultura no mundo organizacional. São eles: o paradigma da integração, o da diferenciação e o da ambiguidade. O *status* de paradigma aqui é adquirido devido à ampla diferença entre as três visões de cultura cujas correntes teóricas têm servido, principalmente, à concepção congregada de um mapa comportamental, que possibilita identificar em qual visão de cultura os membros organizacionais melhor se encaixam (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Assim, a partir dos quadros de referência dessas duas perspectivas — teoria de sistemas e abordagem dos paradigmas culturais —, pode-se observar a existência de sistemas fechados e abertos de cultura nas organizações. Nos sistemas fechados, a cultura organizacional é conhecida por meio do estudo de padrões de relacionamento em um contexto limitado. Neles, são enfatizados os valores, os ideais e as crenças, dos quais os membros da organização acabam por partilhar ao longo do histórico de sua convivência, relacionados somente às interações

desenvolvidas no âmbito da organização (SMIRCICH, 1983). Nessa corrente, é desconsiderado o contexto social maior em que a organização se encontra inserida. Seu equivalente na teoria dos paradigmas culturais é o paradigma da integração. Por não considerar o contexto externo à organização, a cultura organizacional, nesse paradigma, é considerada como um sistema fechado (SMIRCICH, 1983). Tal modelo caracteriza-se pela consistência entre as manifestações culturais, cujo grau de consenso abrange toda a organização. Nele é negada a existência de ambiguidade na interação entre os atores e enfatizado o aspecto da liderança como fonte de conteúdo cultural. Manifestações culturais que refletem os valores de um líder ou um grupo hegemônico são encorajadas, uma vez que tendem a conferir um caráter de permanência às figuras de liderança (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Já os sistemas abertos avançam na visão de cultura organizacional, ao sustentar que a cultura é algo que a organização é e não somente algo que a organização pode ter. Essa perspectiva entende a cultura como um sistema sociocultural, no qual o contexto global em que a organização está inserida interfere (PIRES; MACEDO, 2006). Nessa abordagem, a cultura organizacional não é determinada somente pelo seu nicho de atuação, mas também por uma variedade de interações entre os membros organizacionais, em que os aspectos ideacionais e simbólicos são considerados. Por esse prisma, inibe-se falar da organização como entidade possuidora de uma única cultura (SMIRCICH, 1983).

A perspectiva de sistemas abertos tem por equivalentes, na teoria dos paradigmas culturais, os paradigmas da diferenciação e da ambiguidade. O paradigma da diferenciação pode ser considerado um sistema aberto por englobar também as influências externas à organização (SMIRCICH, 1983). Nesse paradigma, as manifestações culturais são caracterizadas pela consistência e inconsistência simultaneamente, uma vez que o consenso é adquirido, em grande parte, dentro das subculturas, e não entre elas. Para essa abordagem, as diversas subculturas devem ser enfatizadas, incluindo aquelas que representam elementos externos à organização. Ao invés de uma cultura única e dominante, nesse paradigma a cultura é composta por uma gama diversificada de valores, crenças e manifestações, incluindo aspectos contraditórios. Devido ao seu caráter diversificado, a reação à

ambiguidade costuma ser manipulada, com a canalização de esforços específicos pela gestão junto à realidade de cada subcultura (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Por considerar influências de todas as ordens sobre a organização, a cultura no paradigma da ambiguidade também é considerada um sistema aberto (SMIRCICH, 1983). A cultura nesse paradigma é caracterizada pela falta de clareza sobre o que seria consistente ou não. Não há um conjunto definido de valores e crenças a ser compartilhado. O consenso existe em questões específicas, mas o dissenso e a confusão são considerados a base das manifestações culturais. A ambiguidade é amplamente aceita. Nesse paradigma, pesquisadores e membros organizacionais são vistos sempre em busca por confusão e paradoxo — pela ambiguidade em si mesma (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Os processos de mudança organizacional, em geral, proporcionam grande entendimento sobre essas diferentes, e não raramente, inter-relacionadas perspectivas de cultura organizacional. Embora não sejam as únicas facetas impactadas nos processos de mudança, ao ver as organizações como sistemas de culturas, o foco da análise recai sobre os padrões de comportamento, os valores e os significados pertencentes aos grupos culturais.

No paradigma da integração, a natureza do processo de mudança organizacional é revolucionária, estendendo-se a todos os setores da organização. A fonte da mudança geralmente é a figura do líder; a gestão do processo é considerada controlável, quando superficial, e de difícil direcionamento, quando profunda (MEYERSON; MARTIN, 1987). Destacam-se, nesse paradigma, os estudos desenvolvidos por Edgar Schein. Para Schein (2009), a cultura constitui-se em um dos elementos mais estáveis e difíceis de manusear dos grupos organizacionais. Tem um importante papel definidor e se encontra profundamente arraigada no inconsciente dos indivíduos que tenham compartilhado histórias e experiências.

Schein (2009) propõe um modelo de mudança cultural que, em muito, relaciona-se ao paradigma da integração. Seu modelo consiste em três estágios e requer um lapso temporal em relação à negação da ambiguidade. Primeiro os indivíduos e as organizações experimentam o que o autor chama de estágio de descongelamento. Com base em evidências não confirmatórias, a ambiguidade sobre o desconhecido é

reconhecida. Logo após, dá-se início ao processo de segurança psicológica. Essa segurança é essencial para desconformar crenças e valores vigentes, como também permitir que a ambiguidade resultante do processo de mudança aos poucos se consolide na consciência do grupo. No segundo estágio, as mudanças se concretizam. Novos comportamentos e seus respectivos sentidos são apreendidos. No terceiro estágio, o qual o autor denomina de re-congelamento, a ambiguidade é novamente negada e uma nova lógica se torna internalizada. O autor finaliza apontando que a liderança deve exercer um papel central no processo de mudança cultural (SCHEIN, 2009).

No paradigma da diferenciação, a natureza do processo de mudança organizacional é incremental ao invés de revolucionária. Devido à assunção da diversidade cultural, a extensão das mudanças aqui é caracterizada como localizada e pouco coesa. Fatores ambientais internos e externos são considerados fontes de conteúdo cultural. Para a condução do processo de mudança, o fator incremental proporciona certo controle, embora as fontes ambientalmente externas possam estar ou não submetidas ao direcionamento institucional. A perspectiva da diferenciação implica, para as organizações, mudanças locais, difusas e fracamente articuladas entre as diversas subculturas, com grau de previsibilidade incerto a depender da fonte de conteúdo cultural (MEYERSON; MARTIN, 1987).

No paradigma da ambiguidade, o processo de mudança é contínuo e obscuro, podendo variar em extensão na medida em que envolve questões específicas que mudam continuamente no âmbito da convivência entre os membros da organização. A fonte das mudanças organizacionais é o próprio ajuste individual realizado entre os atores, baseada nas interpretações do ambiente interno e externo à organização. Para os gestores, a mudança cultural concebida a partir dessa perspectiva é virtualmente incontrolável (MEYERSON; MARTIN, 1987).

No âmbito das influências externas à cultura da organização, os traços advindos da formação histórica, social e econômica dos países têm sido continuamente alvos de estudos com vistas a identificar suas contribuições para formação de uma cultura organizacional que seja representativa de toda uma nação. No caso brasileiro, com base na análise de categorias como clima institucional, relacionamento entre pessoas e tendência à adoção de referenciais estrangeiros, os resultados das

pesquisas mais recentes apontam a predominância de uma cultura organizacional mista, com a ocorrência de um estilo paternalista e pré-moderno característico do período anterior ao fenômeno da globalização, em coexistência com um estilo mais atualizado, com alguns elementos dessa mesma cultura organizacional pré-moderna passando por um processo de ressignificação à luz de conceitos e práticas internacionais, potencializados pela abertura econômica do país nos últimos anos (CHU; WOOD JR, 2008).

No âmbito das discussões teóricas anteriormente apresentadas, tem ganhado força, nos últimos anos, uma postura de investigação científica caracterizada por uma abordagem mais realista acerca dos sistemas culturais, superando em grande parte a visão da organização como entidade unitária e hermeticamente integrada, que toma decisões unívocas, sem considerar a influência do sistema cultural maior em que se encontra. Essa perspectiva implica ver a cultura como um fator não necessariamente superficial e/ou direcionável. Envolve também atentar para suas ambiguidades, catalisadas pelos traços da cultura nacional, profissional, entre outros elementos identitários, que atuam como propulsores do pluralismo cultural. Tal esforço proporciona um olhar mais apurado sobre a organização, o qual permite entender, por exemplo, como seus atores experimentam, acessam e gerenciam lógicas institucionais conflitantes a partir da microanálise da ação organizacional (PACHE; SANTOS, 2010).

Considerando a tendência global, ou melhor, uma situação cada vez mais propícia à contínua interdependência organizacional, a mensagem passada aos gestores pelos estudos mais recentes sobre cultura é a de que devem prestar fundamental atenção à dinâmica envolvida nos sistemas culturais das suas organizações, sobretudo durante períodos transformacionais. Ao assumirem essa perspectiva, devem buscar a mitigação de interesses conflitantes e conseqüentemente uma maior viabilidade em projetos de mudança organizacional, principalmente os conduzidos de forma deliberada (PACHE; SANTOS, 2010). Nesse sentido, um contexto importante a se considerar é o que diz respeito aos processos de mudança conduzidos em organizações que encaram demandas institucionais conflitantes. Como já mencionado anteriormente, tais organizações costumam abranger, no seu núcleo de

atividades, múltiplas esferas institucionais sujeitas a regimes regulatórios e culturas diferentes (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Em contextos organizacionais compostos por múltiplas lógicas organizacionais, a possibilidade de competição institucional é aumentada. Assim, as subculturas formadas pelos arranjos organizacionais conflitantes podem entrar em processo de disputa. Tem sido observado que o ponto de partida para a contestação se dá a partir do momento em que membros de uma organização, com o objetivo de estabelecer quais atores devem ser entendidos como os apropriados para determinadas tarefas, bem como os meios para se executá-las, passam a decretar suas lógicas sobre as lógicas institucionais das outras organizações, visando à imposição do seu conjunto de crenças e valores sobre as demais. (SCOTT, 2013).

No âmbito do hibridismo público-privado, por exemplo, as subculturas formadas pela mescla das identidades e lógicas opostas podem ser interpretadas como *frames* em disputa. Nesse tipo de hibridismo, as culturas ligadas a cada esfera de atuação organizacional apresentam um conjunto articulado de crenças e valores que servem como guia de ação para os seus respectivos membros, os quais buscam seguir — e até mesmo impor — seus *frames* sobre a cultura de outros grupos organizacionais.

2.4 TEORIA DOS *FRAMES*

Embora não tenha sido utilizado primeiramente pelo sociólogo canadense Erving Goffman, o termo “*frames*” obteve popularidade na sua obra, intitulada *Frame Analysis* (1974). Nesse estudo, Goffman utiliza o termo *frame* para definir “esquemas de interpretação” que possibilitam indivíduos a compreender o significado de eventos e a organizar a experiência servindo como um guia para a ação (ROSA; MENDONÇA, 2011).

O conceito foi e tem sido extensivamente utilizado no campo da Sociologia, em especial nos estudos sobre movimentos sociais. Tal conceito também tem sido explorado em estudos de Antropologia Linguística, Psicologia Cognitiva e Comportamento Econômico, Jornalismo e Comunicação de Massa (CORNELISSEN, 2014). No entanto, nos últimos anos, os estudos baseados na teoria de *frames* têm se concentrado na área da organização cognitiva individual. Na perspectiva

cognitiva, *frames* são entendidos como esquemas de solução de problemas, armazenados na memória dos indivíduos e acessados em ocasiões que exigem postura interpretativa. Partindo desse princípio, o conceito de *frames* para os propósitos do presente trabalho será o de constructos mentais. Nesse sentido, os *frames* são definidos como modelos mentais de comportamento, apropriados para situações comuns, os quais são adquiridos por meio da socialização e da experiência, e aperfeiçoados a partir da ideia de “o que funcionou antes pode funcionar agora”. Essa noção contribui para a distinção dos *frames* em relação a outros fatores ideacionais, como valores, normas e identidades. Ainda permite uma análise tanto individual como social dos *frames* sob perspectiva (JOHNSTON, 2005, p.239).

Uma assunção básica nos estudos sobre *frames* é a de que sua base epistemológica repousa amplamente sobre a prática da análise de esquemas interpretativos individuais. Nessas análises, a busca pelo esclarecimento de tais esquemas é feita por meio da articulação de um conjunto de conceitos organizados mentalmente, junto às experiências de vida dos indivíduos, no que é esperada a obtenção de indícios suficientes a respeito dos padrões interpretativos dos indivíduos, em um dado contexto (JOHNSTON, 2005).

Considerando as correntes e o histórico da produção das pesquisas sobre frames, é possível apontar três níveis de análise que envolvem o processo de *framing*. Os níveis micro, médio e macro de análise. No nível micro, a maioria das pesquisas tem sido caracterizada pela busca da iniciação e da ativação de esquemas de conhecimento, os quais deverão servir de guia para as percepções individuais, as inferências e as ações de contexto. O nível médio enfatiza o modo como atores estratégicos, por meio da linguagem e de gestos simbólicos, tentam enquadrar o curso das ações e das identidades sociais com o objetivo de obter seguidores. Por sua vez, o nível macro caracteriza-se por concentrar-se, de forma mais ampla, nos modelos culturais de entendimento, em específico, sobre como os *frames*, em nível de campo, se tornam institucionalizados, providenciando roteiros e regras abstratas de comportamentos em um conjunto social. Tais níveis de análise constituem verdadeiras correntes de pesquisa, gerando um fluxo contínuo e diversificado de conhecimento acerca do processo de *framing* (CORNELISSEN, 2014).

Encontra-se baseado no nível micro de análise o conceito de *frame* de referência. Esse *frame* é definido como uma estrutura de conhecimento que dirige e orienta o processamento de informações, e é considerado o mais adequado para os cenários de tomada de decisão e julgamentos sociais, tal como nos contextos organizacionais em processo de hibridização. A microanálise de *frames*, com o suporte conceitual do *frame* de referência, proporciona obter, de forma mais sistemática, os conteúdos referentes a um dado segmento organizacional, por estabelecer um diálogo intensivo entre conceitos gerais do *frame* em questão e os materiais textuais nos quais tais conceitos estão embasados. Adicionalmente, observa-se que essa microanálise, costuma lidar bem com um problema fundamental na análise de materiais textuais, que é a fusão dos textos junto aos aspectos culturais, organizacionais ou interacionais, que, em graus variados, acabam por moldar o que é dito (JOHNSTON, 1995).

Alguns estudiosos defendem uma estreita ligação nos estudos sobre *framing*, com técnicas típicas do método da análise de discurso, com o objetivo de melhor demonstrar as relações entre conceitos, conhecimentos e experiência que constituem os esquemas mentais pelos quais as experiências são interpretadas. Combinando procedimentos oriundos das técnicas da análise do discurso, é possível realizar análises minuciosas sobre a micro-organização cognitiva dos indivíduos, comparando-as aos textos produzidos em nível macrossocial. Segundo Jonnston (2005), ao concentrar-se na microanálise de discurso, em conjunto com a microanálise de *frames*, a análise cultural de qualquer segmento organizacional torna-se conceitualmente mais específica e sistemática. É precisamente por meio de uma análise intensiva dos discursos que as estruturas mentais dos indivíduos são melhores reconstruídas (JOHNSTON, 2005).

Comparativamente, a definição de análise de discurso proveniente do paradigma pós-estruturalista é caracteristicamente macroscópica e direcionada a captar padrões amplos do que é falado e escrito, focando a pessoa do interlocutor, sua posição social, o período histórico em que vive ou viveu e o porquê de sua fala. Em contraste, a microanálise de discurso consiste em uma abordagem mais intensiva, na qual são selecionados exemplos específicos de textos escritos ou discursos, com a finalidade de explicar por que palavras, sentenças e conceitos são articulados do

jeito que são. Dessa forma, a realização combinada da microanálise de discurso com a microanálise de *frames* possibilita que sejam reconstruídos graficamente os *frames* representativos dos indivíduos, em grupo ou isolados, proporcionando nesse sentido um olhar diferenciado para a análise dos fatores ideacionais e suas influências no comportamento humano (JOHNSTON, 2005).

A dinâmica dos processos de hibridização, no que tange à grande possibilidade de as organizações buscarem a prevalência das suas lógicas sobre as outras, tende a estimular a disputa de *frames* (WOOD JR., 2010). Muito dessas disputas de *frames* podem ser apreendidas analisando-se o comportamento das organizações ligadas aos movimentos sociais. Tais organizações devotam considerável esforço na construção de versões particulares da realidade, desenvolvendo e expondo visões alternativas, na tentativa de afetar a interpretação de várias audiências, tal como prescrito na programação do *frame* de referência (BENFORD, 1993).

A respeito da disputa de *frames* que podem surgir no contexto das organizações de movimentos sociais, Goffman (1986) traça um breve roteiro. Segundo o autor, tais disputas iniciam-se quando, dentro de um considerável período, as partes envolvidas em um determinado objetivo social não manifestam acordo imediato sobre como atingi-lo, tornando impossível juntá-las sob um mesmo *frame*. Nessas circunstâncias, as partes com interpretações opostas podem começar abertamente uma disputa entre elas, mais especificamente sobre qual deve ser exatamente o objetivo do movimento e como ele deve ser alcançado exatamente. Outra questão crucial que costuma figurar nas disputas atinentes às organização dos movimentos sociais recai sobre qual interpretação dos fatos deve ser a prevacente. Em síntese, devido às disputas, a realidade compartilhada passa ser a negociada no âmbito de tais organizações (GOFFMAN, 1986).

Benford (1993) também fornece sua versão para a identificação das disputas de *frames*, a partir de estudos sobre as organizações dos movimentos sociais. Primeiro, identificam-se os *frames* internos em disputa. Segundo o autor, uma disputa intraorganizacional de *frames* se operacionaliza quando representantes de duas ou mais organizações externam opiniões diferentes sobre questões como: conteúdo da atividade de enquadramento proposto, a maneira pela qual as organizações ou movimentos devem tentar afetar as interpretações de variadas

audiências e o público para o qual a atividade de enquadramento deve ser dirigida, entre outras. Posteriormente, o contexto da disputa deve ser avaliado com ênfase nas organizações envolvidas, nos grupos representativos de cada organização, nos espaços disputados e nos resultados e implicações que a disputa pode gerar. Dessa forma, espera-se obter uma melhor compreensão acerca da dinâmica de micromobilização e da realidade negociada, como também um melhor entendimento sobre como os processos de gestão são continuados em contextos de disputa. (BENFORD, 1993). Um desdobramento dessa abordagem é a possibilidade de se adotar uma linguagem empiricamente baseada, por meio da qual os pesquisadores podem testar a influência causal dos *frames* em conflito. Essa abordagem representa um estilo formal da reprodução dos *frames* e dos seus conteúdos, permitindo compará-los entre diferentes organizações ou mesmo entre diferentes períodos na mesma organização (JOHNSTON, 2005).

Ampliando a discussão sobre as disputas de *frames*, é possível que, nas organizações híbridas, tais disputas se manifestem no interior de cada dimensão apontada por Battilana (2014) — Relacionamentos Interorganizacionais; Cultura; Design Organizacional; Composição da Força de Trabalho; Atividades Organizacionais —, motivo pelo qual a observação do comportamento organizacional no âmbito de cada dimensão é apontada como uma tarefa de suma importância para o sucesso da iniciativa híbrida. Seu objetivo é aumentar a compreensão sobre como a nova interface emergida da combinação de diferentes lógicas institucionais tem evoluído, pois, assim como nas organizações dos movimentos sociais, a disputa de *frames* no âmbito das organizações híbridas pode emergir na medida em que questões interpretativas venham a se tornar ubíquas entre as partes que compõem o híbrido organizacional (BENFORD, 1993).

Pache e Santos (2010) apontam que as lógicas institucionais configuram-se entre os componentes mais importantes das subculturas organizacionais e, como visto no tópico sobre cultura organizacional, é no paradigma da diferenciação que tais subculturas são melhor compreendidas. As subculturas apresentam, no seu bojo, diferentes formas de interpretar o contexto organizacional. Suas análises incluem as inúmeras ambiguidades advindas dos diferentes grupos organizaconais, as quais, a

partir de conflitos e tensões internas, podem gerar resultados incontrolláveis (MEYERSON; MARTIN, 1987).

No universo das subculturas, tais conflitos e tensões podem ser entendidos como uma disputa pela prevalência de uma determinada visão de mundo no contexto da organização. Ocorre uma disputa por um esquema interpretativo comum, que pode ser visto ora como uma base de resistência à mudança, ora como tentativa de imposição de uma visão tradicional ou moderna sobre toda a organização (PACHE; SANTOS, 2010).

Visto que os *frames* podem refletir a forma como essas subculturas ou lógicas institucionais influenciam o dia a dia da organização, a análise de *frames* pode contribuir para a compreensão das disputas inerentes ao processo de mudança, tendo o texto cultural como representação da cultura dos diferentes grupos organizacionais. Adotando esse modelo para a análise da disputa de *frames*, ou seja, um modelo baseado na compreensão dos textos produzidos pelos atores organizacionais, é conferida à análise organizacional maior clareza quando o tema em questão são *frames*, isto é, “esquemas cognitivos que moldam o comportamento humano”. (JOHNSTON, 2005, p.240).

A análise dos *frames* identificados no HUCAM será baseada nesse *framework*, que possui um importante caráter instrumentalizante voltado à compreensão dos textos produzidos pelos trabalhadores, a partir da realização de entrevistas, como também para a análise de documentos textuais representativos do processo de hibridização em curso no hospital.

3 METODOLOGIA

A constante busca em lidar corretamente com a subjetividade do pesquisador justifica o rigor metodológico característico da ciência, embora o distanciamento total do objeto pesquisado configure-se uma questão ainda bastante debatida nos círculos acadêmicos, já que o método também pode aproximar o investigador do objeto estudado. Contudo, ao primar-se pela análise crítica do objeto em estudo e perseguir a consecução de resultados que respondam o problema da pesquisa de forma coerente com o referencial teórico utilizado, delineou-se a abordagem metodológica descrita nos tópicos a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

No Brasil, existem 50 (cinquenta) HUF (públicos) vinculados às universidades federais e, por conseguinte, ao Ministério da Educação (MEC), distribuídos por todas as regiões do país. No Espírito Santo, o Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (HUCAM) é considerado o maior hospital da rede pública de saúde, tendo em vista o volume de atendimentos, sobretudo na alta complexidade. Encontra-se localizado no *campus* universitário de Maruípe, em Vitória, ES, e cumpre a função de hospital-escola atuando na formação acadêmica em diferentes áreas da saúde, de modo integrado no ensino, na pesquisa e na extensão. Os números indicam que anualmente o HUCAM realiza cerca de 10 mil internações, 6 mil cirurgias, 1,5 mil partos, 200 mil consultas ambulatoriais, 15 mil atendimentos de urgência e 250 mil exames laboratoriais de análises clínicas (UFES, 2015).

O hospital tem por missão o ensino e a realização das pesquisas biomédicas que abrangem os cursos de graduação e pós-graduação das Ciências da Saúde da UFES. Para atingir esse objetivo, a instituição presta assistência médico-hospitalar junto à comunidade, por meio de elevado nível científico e tecnológico, de forma integrada à rede estadual de saúde no âmbito do SUS, atuando como hospital de referência (UFES, 2015).

No quesito “abrangência territorial”, a assistência em saúde do HUCAM vai além dos 78 municípios do Espírito Santo, sendo comum o atendimento de pacientes do leste

de Minas Gerais e do sul da Bahia (HUCAM, 2011).

Em relação à sua integração ao SUS, o HUCAM está submetido ao que dispõe a Lei 8.080/90, de 19 de setembro de 1990, que regulamenta as ações e serviços de saúde a serem executados em todo o Brasil:

Os serviços de saúde dos **hospitais universitários** e de ensino integram-se ao Sistema Único de Saúde **mediante convênio**, preservada a sua autonomia administrativa, em relação ao patrimônio, aos recursos humanos e financeiros, ensino, pesquisa e extensão nos limites conferidos pelas instituições a que estejam vinculados (BRASIL, 1990, grifo nosso).

Cumprir destacar que, embora os HUF façam parte das Políticas de Educação e Saúde, os serviços de saúde desses hospitais inserem-se no SUS em níveis distintos, nos Estados e nos Municípios, o que se dá pelo fato de o principal objetivo dessas entidades ser o ensino e a pesquisa, ou seja, à formação de profissionais em saúde e geração de conhecimento (LITTIKE, 2012).

Os recursos financeiros destinados ao hospital são provenientes de dois Ministérios — Ministério da Educação (MEC) e Ministério da Saúde (MS) —, dividindo-se em dois tipos: recursos de custeio e recursos de capital. O salário dos servidores ativos e inativos é pago pelo MEC que também, uma vez ao ano, disponibiliza recursos no âmbito do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais – REHUF (BRASIL, 2010). Eventualmente, recursos de emendas parlamentares também são destinados à instituição hospitalar.

Ao MS cabe a disponibilização dos recursos de custeio, que são enviados do Fundo Nacional de Saúde (FNS) para a Secretaria Estadual de Saúde (SESA), que condiciona seu repasse ao HUCAM por meio de um contrato de metas, do qual faz parte o Plano Operativo Anual – POA, em que são estabelecidos os quantitativos e os procedimentos a serem realizados no ano, bem como seus respectivos valores. Também é requerido pelo MS que os Hospitais de Ensino (HE) trabalhem com planejamento estratégico plurianual participativo, a fim de estabelecer metas de curto e longo prazo. (UFES, 2011).

Como o HUCAM é um órgão público federal, todos os recursos destinados às suas despesas provêm de tais ministérios. Ocorre, conforme já mencionado, que boa parte desses recursos vinha sendo utilizada para contratação de empresas

terceirizadas, na tentativa de suprir um antigo problema do hospital: a manutenção de um quadro de trabalhadores condizente com sua complexidade organizacional. Portanto, é diante desse antigo quadro problemático que o Governo Federal, por meio do MEC e MS, firma contrato de gestão com a EBSEH, ampliando a penetração da lógica gerencialista na gestão dos serviços do SUS, para delinear assim a atual conjuntura híbrida dos HUF espalhados pelo Brasil.

Tais são o objeto e o cenário da presente pesquisa, um hospital fortemente polarizado entre duas lógicas organizacionais — Burocracia – Gerencialismo — e, portanto, propício à disputa de *frames*.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Visando analisar o processo de hibridização e suas implicações para o HUCAM, optou-se por um estudo de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador um exame mais detalhado das questões vividas pelos indivíduos (CRESSWELL, 2007). Esse método é mais apropriado para a abordagem do presente estudo, uma vez que permitirá captar “[...] o significado atribuído pelos sujeitos aos fatos, relações, práticas e fenômenos sociais: interpretar tanto as interpretações e práticas, quanto à interpretação das práticas [...]” (DESLANDES; ASSIS, 2002, p. 197).

A metodologia será o estudo de caso:

“ [...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]”. (YIN, 2001)

Por preservar as características holísticas e os significados da vida real, o estudo de caso como esforço de pesquisa tem exercido uma contribuição considerável para compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Assim, considerando o problema da pesquisa, o estudo de caso único constitui-se no método adequado de investigação, por envolver a compreensão de um fenômeno complexo e ainda pouco estudado, qual seja a hibridização organizacional em hospitais universitários. Sob tais condições, as teorias selecionadas para a execução

da pesquisa servirão a um propósito revelador, reforçando a escolha do estudo de caso único (YIN, 2001).

A pesquisa foi realizada no HUCAM e os sujeitos do estudo foram os servidores vinculados à UFES e os empregados vinculados à EBSEH. Para a escolha dos sujeitos desta pesquisa considerou-se, para os estatutários, o critério de ter, pelo menos, cinco anos de efetivo exercício no HUCAM ou ter sido cedido para algum cargo de chefia pela EBSEH. O critério de tempo visa selecionar aqueles servidores que vivenciaram um período de trabalho entendido como razoável (cinco anos), anterior ao contrato de gestão com a EBSEH. Ou seja, aqueles sujeitos que experimentaram a gestão do hospital exclusivamente pelo prisma do paradigma burocrático. O critério de cessão para um cargo de chefia visa captar, por meio das posições hierárquicas de gestão uma maior perspectiva acerca da interação organizacional entre os dois *frames*. Para a escolha dos empregados da EBSEH, utilizou-se o critério de ter, pelo menos, um ano de exercício no HUCAM ou ocupar um cargo de chefia pela empresa. Foram escolhidos um servidor e um empregado, que se adequaram aos critérios descritos. Após entrevistá-los individualmente, eles indicaram outros colegas, igualmente adequados aos critérios de participação pré-estabelecidos, para que concedessem suas entrevistas e assim sucessivamente. Tal procedimento corresponde à estratégia de pesquisa denominada “bola de neve”. A estratégia “bola de neve” é uma técnica que consiste na seleção de sujeitos indicados por outros sujeitos, até que as respectivas redes de referência se saturem (VERGARA, 2011).

3.3 COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade e análise documental. A entrevista individual em profundidade consiste em um diálogo exaustivo visando à absorção de informações atinentes à experiência da pessoa entrevistada (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). Tal tipo de entrevista se caracteriza como semiestruturada, direta e pessoal, na qual o respondente é instado, pelo entrevistador, a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tema (NOTESS, 1996). O uso dessa técnica é também justificado na presente pesquisa, uma vez que “[...] por sua natureza interativa, a entrevista

permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os com profundidade [...]” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 168).

A entrevista em profundidade fortalece a aquisição de respostas não superficiais. Portanto, apresenta-se como uma técnica viável e exequível para a obtenção de depoimentos de servidores e empregados acerca do processo de hibridização em curso no HUCAM.

Foram avaliados também conjuntos documentais pertinentes à compreensão histórica do atual contexto híbrido vivenciado pelo hospital. Dessa forma, foram analisados documentos como Leis, Portarias, Plano Diretor Estratégico – PDE, contratos — entre os quais o firmado entre a UFES e a EBSEH —, Regimento Interno do HUCAM, Regulamento de Pessoal da EBSEH e da UFES, Circulares, Memorandos, entre outros que atenderam os interesses da pesquisa.

Buscando o equilíbrio na representatividade das áreas que compõem o HUCAM, a participação dos participantes obteve a seguinte distribuição, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por área de gestão

GERÊNCIA DE ATENÇÃO À SAÚDE	GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	GERÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA
E1 E3 E4 S3 S4 S6 CD4 CD5	E2 S1 S2 S5 CD1 CD2 CD3 CD6	E5 E6 CD7
TOTAL 19		

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Nota: Os dados foram coletados no período de 7/10/2015 e 24/11/2015.

Legendas:

E = Empregados EBSEH

S = Servidores UFES

CD = Servidores do HUCAM cedidos à EBSEH para ocuparem cargos de gestão no hospital.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para o tratamento dos dados colhidos via entrevistas constituiu-se de análise de conteúdo *a posteriori*. Define-se análise de conteúdo como

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 37)

A modalidade de análise utilizada contemplou a análise temática, a qual possibilita identificar os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, com base em sua significância em relação ao objeto de análise (BARDIN, 2004).

A partir da leitura das entrevistas, foram extraídas as categorias, isto é, as unidades significativas de conteúdos relacionados aos objetivos propostos pelo presente estudo, configurando, portanto, categorias estabelecidas *a posteriori*.

Com a modalidade temática de análise, foi possível identificar, nos depoimentos dos entrevistados, o uso de dispositivos retóricos de comunicação concernentes aos *frames* público e privado. Na sequência, foi realizado o diálogo entre as categorias e o referencial teórico.

Quanto à organização dos dados para a análise, realizou-se primeiro a separação dos depoimentos por grupos de participantes, de acordo com o seu vínculo de trabalho no hospital. Depois se agruparam-se em planilhas as respostas de todos os depoentes de cada vínculo junto a cada uma das perguntas do roteiro de entrevistas. Posteriormente, foi realizada a análise temática com vista a identificar, nas respostas, variações em seus conteúdos em relação ao conjunto de perguntas do roteiro de entrevistas. Com tal procedimento, foi possível observar que as perguntas de 1 a 4 deram origem à categoria 1 — um novo *frame* que se forma: o gerencialismo na visão dos trabalhadores do hospital. As perguntas de 5 a 8, à categoria 2 — o antigo *frame* que resiste: o conflito no HUCAM, enquanto as perguntas de 9 a 10, à categoria 3 — o *frame* que se impõe: mudança cultural no HUCAM? Com as categorias constituídas, procedeu-se à realização das inferências.

A metodologia e os procedimentos utilizados junto aos dados possibilitaram conectar o significado atribuído pelos sujeitos da pesquisa ao referencial teórico, satisfazendo, dessa forma, os interesses da investigação.

4 RESULTADOS: OS *FRAMES* E O PROCESSO DE HIBRIDIZAÇÃO

O ponto de vista dos trabalhadores acerca do processo de hibridização em curso no HUCAM é de suma importância para a consecução dos objetivos desta pesquisa. A perspectiva dos trabalhadores foi captada por meio da realização de entrevistas em profundidade. Como produtos dessa ação foram obtidos depoimentos ricos em detalhes, os quais contribuíram para a emergência de três categorias de análise, quais sejam: um novo *frame* que se forma, o antigo *frame* que resiste e o *frame* que se impõe.

4.1 UM NOVO *FRAME* QUE SE FORMA: O GERENCIALISMO NA VISÃO DOS TRABALHADORES DO HUCAM

A experiência de um contrato de gestão é inédita na história do HUCAM. Pode-se presumir que o impacto das mudanças proporcionadas pelo novo contexto organizacional tem sido sentido em todas as áreas do hospital, mas em especial na forma de se realizar o trabalho no âmbito dos trabalhadores estatutários, grupo historicamente majoritário no hospital, e profundamente ligado ao paradigma burocrático de gestão.

Os depoimentos colhidos entre os dois principais grupos de trabalhadores em atividade no HUCAM revelam a perspectiva que os membros de cada vínculo têm do hospital, refletindo o que o referencial teórico aponta sobre as lógicas às quais estão vinculados — gerencialista e burocrática. Nesse sentido, foi observado, entre os servidores, que a afeição pelo interesse público se sobressai como um valor.

Hoje eu vejo o HUCAM como o maior hospital de assistência e pesquisa dentro da grande Vitória, não só dentro da grande Vitória, mas também para outros Estados vizinhos, como Bahia, Minas Gerais, então, ele é responsável por vários procedimentos de alta complexidade e serviços que só são oferecidos aqui no Espírito Santo (S1)

Como um hospital público, um hospital universitário público com serviços de qualidade que são referências para o Estado e até para o Brasil, e eu acho que gestão tem que ser democrática e resolutive (S2).

[...] um agente formador de profissionais e que precisa ser tratado com todo o carinho, tanto na esfera de governo quanto na responsabilidade de quem o dirige [...] (S3).

Percebe-se, nos depoimentos dos servidores, um claro conhecimento das dimensões que compõem a missão institucional do HUCAM, quais sejam o ensino, a pesquisa, a extensão e a assistência, e que tais dimensões devem receber a mesma parcela de atenção da gestão.

[...] É um hospital bastante diferenciado, capaz de oferecer os serviços que só ele dispõe para atender à comunidade. Isso é o lado assistencial, então ele é um agente formador de profissionais. Existe um terceiro aspecto também que é inerente ao hospital por ser um hospital universitário, que é a pesquisa. Então, também o hospital, os hospitais universitários no mundo inteiro têm os seus centros de pesquisa clínica e aplicada [...] (S3).

Para mim a missão do hospital universitário está calcada em cima de quatro pilares, que são pilares que sustentam a universidade, que é assistência, ensino, pesquisa e extensão, então esses quatro pilares são indissociáveis, não há como existir universidade sem que um desses pilares esteja ausente (S4).

As dimensões do ensino e da pesquisa foram mencionadas com frequência pelos servidores como atividades finalísticas da instituição. O que foi de rara constatação nos depoimentos dos empregados. Estes, quando indagados a respeito da sua visão do hospital, em sua maioria identificaram o hospital com a dimensão da assistência.

Os depoimentos colhidos em ambos os grupos revelam uma força de trabalho dividida na forma de gerir o hospital. Os empregados celetistas tendem a visualizar o HUCAM como uma “empresa”, um empreendimento no qual os valores da eficiência e da produtividade devem ser rigorosamente seguidos. Demonstram também um entendimento de que o modelo burocrático de gestão não possui os atributos necessários para superação do estado de estagnação, como também para a manutenção de uma constante melhoria dos serviços de saúde disponibilizados pelos HU.

[...] quando eu vim para cá foi um choque de realidade, de cultura, é muita diferença, então eu enxergo que o HUCAM tem muitas dificuldades, tem muita coisa para mudar, tem muita coisa para melhorar, e **eu acho que a adesão da EBSERH é uma tentativa de melhoria, melhor do que ficar parado e não fazer nada**; se vai dar certo ou se não vai, não sei, mas pelo menos está se tentando fazer alguma coisa. (E1, grifo nosso)

Uma visão mais clara sobre as diferentes percepções acerca do modo de gerir o hospital é facilmente observada na opinião dos trabalhadores que possuem longa relação de trabalho com o HUCAM e tiveram a oportunidade de vivenciar as várias administrações do hospital. Alguns atuais empregados que tiveram a experiência de atuar por vários anos como profissionais prestadores de serviço no hospital afirmam que, ao longo de sua trajetória, nunca viram gestão organizada no HUCAM, embora sempre observassem tentativas nesse sentido, cujos resultados, em suas opiniões, surtiem quase sempre efeitos mínimos na organização hospitalar.

Ao longo desses anos eu cheguei a substituir chefias no pronto-socorro, na unidade, e aí eu participei um pouco, e **vi como é que era a loucura que era a gestão**. Não tinha gestão, se reunia, tinha um diretor que era uma pessoa maravilhosa, uma pessoa apaixonada pelo hospital, mas que não tinha esse poder de gestão, **não tinha eu acho uma força de organização que pudesse tocar o hospital para a frente**. (E3, grifo nosso)

Muitos celetistas mencionam que, até a chegada da EBSEH, a forma de administrar o hospital pouco havia mudado desde o seu fundamento. Na visão desses trabalhadores, a gestão praticada antes da EBSEH era também fortemente caracterizada pelo imprevisto.

E o que aconteceu, quando surgiu o modelo da EBSEH, o impacto foi muito grande porque a maioria dos servidores já estavam habituados com aquela situação, o hospital trabalhando sem compromisso com meta, sem compromisso com o resultado, **trabalhava como se fazia na época do fundador aqui da cirurgia, entendeu, ia atendendo na demanda, quem chegava atendia, não tinha uma organização, não tinha um controle, chegava em outubro tinha que começar a diminuir cirurgia porque faltava material**. (E3, grifo nosso)

Embora o depoente não tenha participado da fundação do HUCAM, na década de 1940, período marcado no Brasil pela hegemonia do Estado burocrático, é razoável admitir que, pela época de sua inauguração e anos posteriores, a administração do hospital tenha assumido as características clássicas de uma organização burocrática. A Constituição Federal de 1988 consolidou tais características organizacionais, quais sejam: instituições basicamente hierarquizadas; controle focado nos processos; formalismos; presença constante de normas e rigidez nos procedimentos. Seria exatamente tais elementos que viriam a sustentar as críticas neoliberais ao sistema burocrático, responsabilizando-o pela ineficiência da máquina pública e pela sua incapacidade de devolver serviços aos cidadãos, tomando-os como seus clientes (MAFRA, 2005).

Os reflexos de um sistema tipicamente burocrático são observados no organograma do HUCAM, anterior ao contrato de gestão, uma vez que descreve a organização do trabalho de forma verticalizada, com o poder fortemente concentrado a partir de quatro níveis hierárquicos. A esse respeito, Motta e Bresser Pereira (2004) sustentam que a eficiência nos modelos organizativos burocráticos comumente é buscada por intermédio do simples cálculo de meios. Do sujeito organizacional nesse contexto não é esperada muita reflexividade, motivo pelo qual a teoria o denomina de “sujeito incompleto”, identificado pela ausência quase total de caracteres psicológicos.

No entanto, os profissionais que vivenciaram o período anterior à chegada da EBSEH reconhecem que os servidores dispostos a fazer gestão no hospital não eram, em sua maioria, gestores profissionais.

Médicos, enfermeiros, entendeu? E não tinha ninguém especializado, não tinha um curso de capacitação de gestor, não tinha nada disso (E3).

Uma efetiva mudança no paradigma de gestão só aconteceu, segundo relatos de estatutários e celetistas, durante a chegada da EBSEH, em 2013, a qual trouxe um modelo de gestão marcadamente padronizado quando comparado ao modelo autárquico-normativo anteriormente utilizado.

A decisão política de fazer a administração dos Hospitais Universitários Federais por meio da EBSEH fez com que o MEC priorizasse o repasse de recursos financeiros por meio dessa empresa. Tal tipo de pressão complicou a gestão dos HU não signatários com a EBSEH, pois os recursos necessários à aquisição tanto de materiais, quanto de equipamentos, e à reposição de pessoal continuaram a ficar cada vez mais escassos sem a adesão ao contrato de gestão (MAFRA; MARTINS; JUNIOR, 2015). Assim que o HUCAM aderiu à EBSEH em 2013 foram autorizados repasses de recursos financeiros para que a empresa realizasse concursos públicos visando à reposição do defasado quadro de pessoal do hospital. A realização de dois concursos públicos possibilitou aumentar em quase 100% a força de trabalho do hospital, quando comparado ao número de servidores vinculados à universidade, totalizando a contratação aproximada de 900 novos empregados celetistas.

Pode-se inferir que a opção pelo regime de trabalho celetista pela EBSEH reflete a lógica organizacional gerencialista à qual a empresa pertence. O gerencialismo, buscando identificar-se com o usuário, principalmente por meio do aumento na eficiência, visa prioritariamente a adequar organizações públicas à obtenção de resultados planejados, cuja consecução adquire *status* de objetivo principal. Dessa forma, a opção pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) se coaduna com a adoção de mecanismos de “quase mercado” ou concorrência administrativa, visto que, no regime celetista, não há previsão de estabilidade nos contratos de trabalho, o que soa contrastante com a lógica burocrática, que, ao caracterizar-se por uma governança voltada a si própria e ao seu controle interno, acaba por prever a estabilidade dos seus trabalhadores nos cargos que ocupam. (MAFRA, 2005)

Nesse sentido, no que tange ao HUCAM, a reposição do quadro profissional, tanto na área administrativa como na área assistencial, tem sido a mudança mais perceptível na visão dos servidores. A consequência natural do aumento no quantitativo de trabalhadores, segundo os servidores, tem sido o aumento na quantidade de assistências à saúde.

Eu acho que **a principal mudança foi a entrada de muitos profissionais que antes tinha uma defasagem muito grande**, falta mesmo, eu acho que em relação a número isso supriu bastante, tinha leitos fechados, hoje não tem mais, em relação a isso melhorou muito. (S6, grifo nosso)

Em relação às práticas gerencialistas postas em curso no hospital, as principais inovações introduzidas referem-se à estipulação de metas individuais e à institucionalização de um planejamento global para o hospital, no qual todos os gestores devem estar imbuídos.

Na parte de gestão, também houve uma mudança significativa, em relação à metodologia mesmo de trabalho. **O hospital não tinha, no passado, o hábito de planejar suas ações, e quando essas ações eram planejadas elas não eram registradas e hoje a gente trabalha com esses registros.** Tudo que é feito tem que ser registrado, elaborado relatórios para estar apresentando, para até a gente saber a nossa produtividade dentro do hospital e a partir de aí propor melhorias ou mudanças no processo de trabalho. (S1, grifo nosso)

A inserção dessas práticas descritas pelo entrevistado tem o potencial de afetar significativamente a forma como as organizações lidam com a objetividade das suas ações. Boyne (2002), em seus estudos comparativos sobre organizações públicas e

privadas, ao apresentar seu conceito da publicidade, sustenta que o fator objetivo diferencia as duas esferas por meio do seu caráter mais ou menos definido, ou seja, objetivos vagos ou indefinidos caracterizam as organizações públicas, enquanto as organizações privadas assinalam objetivos claros e definidos.

Nós temos no hospital muitos servidores que estão antigos aqui, que construíram, que viram o modelo de gestão, viram o modelo de funcionamento do hospital e na hora que a EBSEH chega e mostra que isso aqui pode funcionar como uma empresa, como um hospital que possa dar retorno, que tem que dar retorno a sociedade, que **tem que produzir, tem que ter eficiência, isso foi um pouco chocante, porque parece que caiu meio por terra, não, isso aqui é um hospital de ensino, vamos devagar.** (E3, grifo nosso)

O funcionamento da administração pública tem sido historicamente caracterizado pela busca de objetivos organizacionais distintos dos da iniciativa privada, em grande parte alvejando o atendimento igualitário e a transparência junto aos cidadãos. Esses objetivos estão alinhados com a propriedade coletiva das organizações públicas e com a manutenção do controle com vista à conquista do bem comum. A busca por tais objetivos requer a utilização de diferentes processos gerenciais e, conseqüentemente, de diferentes valores dos trabalhadores da administração pública quando comparados às suas contrapartes privadas (RANSON; STEAWART, 1994).

Ademais, práticas gerencialistas se originaram nas organizações privadas, cujo objetivo principal é também “único”, qual seja, a obtenção de lucros. Desse modo, essas práticas também contrastam com a gestão no *frame* burocrático, devido ao fato de a administração pública voltar-se para o alcance de múltiplos objetivos. Diferentemente das organizações privadas, as organizações públicas estão sujeitas a uma maior variedade de demandas e objetivos, o que altera sua noção de sucesso quando comparadas às instituições particulares (BOYNE, 2002).

Na condução da mudança rumo ao paradigma gerencialista, além do registro e da padronização dos processos de trabalho com fins de se apurar a produtividade do trabalhador do hospital, acrescenta-se ainda a construção de indicadores de qualidade, como relatado no seguinte depoimento.

Trouxe mudanças, vejo algumas, **principalmente a questão dos indicadores de qualidade, essa busca por indicadores de qualidade está muito forte**. Tenho visto isso muito forte principalmente no curso de capacitação dos gestores da EBSEH, então sinto que essa foi a grande diferença. (S2, grifo nosso)

Pelos relatos, infere-se que a prática do planejamento no HUCAM adquiriu um forte significado na gestão da EBSEH. Segundo Fonseca e Carvalho (2009), uma vez que as organizações são estruturas sociais institucionalizadas, deve-se sempre esperar delas algum grau de formalidade, ressaltando-se, no entanto, as consequências do apego exagerado às metas estipuladas e aos regramentos no indivíduo.

Com o contrato de gestão, tais indicadores têm sido monitorados por meio da execução de um planejamento denominado Plano Diretor Estratégico (PDE), que cada hospital universitário signatário com a EBSEH deve elaborar. O PDE é um modelo de planejamento que considera a ação dos vários atores de uma dada realidade social, condicionando-os ativamente a planejar a realidade que deve sofrer intervenção, de forma que ator e objeto de intervenção permaneçam em constante entrelaçamento.

O PDE do HUCAM foi elaborado pelo grupo de servidores gestores, indicado pelo superintendente, para participar do curso de pós-graduação ministrado pelo hospital Sírio – Libanês, cujo produto final resultou na apresentação do PDE destinado ao HUF que estivesse aderindo à EBSEH. O plano prevê metas, criação de indicadores de desempenho e qualidade, protocolos e procedimentos padrão para diversas áreas e atividades. Cabem aos próprios criadores o acompanhamento e a revisão das metas.

O PDE elaborado para o HUCAM tem o seguinte objetivo geral:

Elaborar um plano de ação para 2 anos de gestão do HUCAM, que resolva de forma estratégica e sistemática os 3 maiores problemas do Hospital, promovendo uma mudança na estrutura organizacional, cultural, comunicacional e de liderança, de forma a adequá-lo à sua missão, buscando a melhoria de qualidade da assistência, ensino e pesquisa (EBSEH, 2014).

Os três macroproblemas identificados pelos gestores durante a criação do PDE foram, consecutivamente: 1 – insuficiência de recursos humanos, infraestrutura e insumos para o atendimento dos usuários; 2 – pouca qualificação da gestão; 3 –

fragilidade das relações do hospital com o SUS. O passo seguinte foi organizar esquematicamente os problemas, permitindo identificar 17 nós críticos e a elaboração de um plano de ações e atividades para solucioná-los, “com a priorização a partir de análise de viabilidade e a interdependência entre os nós críticos suas causas e consequências” (EBSERH, 2014).

Para os servidores que participaram da capacitação e elaboração do PDE, a observância do planejamento deveria estar agregada à rotina da gestão do HUCAM.

[...] é uma grande alteração essa de você ter o planejamento como instrumento, elemento, como uma **ferramenta essencial na gestão**, então você traz com isso uma certa profissionalização da gestão, uma tentativa de você dar mais dinamismo aos hospitais, essa uma grande modificação, mas a que se considera que quando nós dizemos a profissionalização, não queremos em avaliação aos gestores anteriores, mas sim profissionalização no sentido que **essa gestão ligada a um planejamento, ela tá regida mesmo por um planejamento, ela é norteadada por um planejamento.** (CD, grifo nosso)

Institucionalizar o planejamento como instrumento guia da organização é buscar a máxima eficiência na administração do negócio, conforme prescrevem os modelos de gestão privados. Nessa lógica, o principal parâmetro de sucesso é a conquista do resultado esperado (PAIVA; COUTO, 2008). Segundo tal perspectiva organizacional de resultados, os fatores não previstos no planejamento, mas relativos à aquisição da meta, costumam ser ignorados pelos condutores do plano. Importa mais a aquisição dos resultados previstos por meio da padronização do que os fatos adjacentes ao atingimento da meta (FONSECA; CARVALHO, 2009).

Dessa maneira, os servidores têm observado que um forte aspecto da mudança organizacional em curso no HUCAM recai sobre uma crescente padronização de procedimentos com a finalidade de assegurar mais eficiência e alguma previsibilidade das atividades executadas pelo hospital. A padronização é um dos pilares do gerencialismo (FALCONI, 2004). Mas o que dizer de uma tentativa de padronização em um ambiente tão dinâmico como o de um hospital universitário, que agora também passa a englobar *frames* organizacionais historicamente opostos?

Então, principalmente essa padronização de processos de trabalho. Vejo que isso surgiu muito forte a partir da entrada da EBSERH no hospital, já havia a questão dos protocolos, dos procedimentos

operacionais padrões, mas agora parece que ganhou força isso, **virou diretriz** [...]. (S2, grifo nosso)

No que tange à tentativa de concretizar o discurso gerencialista no HUCAM, caberia a recomendação de certa cautela em relação ao rigorismo das atividades prescritas, visto serem as organizações públicas amplamente reconhecidas pelo seu tradicional vínculo a numerosos regramentos. Dessa forma, estaria atentando-se para o surgimento de efeitos negativos nos trabalhadores, na medida em que essa tentativa de transição, se não conduzida eficazmente, teria a capacidade de converter-se em sentimentos de antissublimação e angústia (PAULA, 2005). Para Fonseca e Carvalho (2009, p.6), a simples padronização do processo de trabalho "não seria suficiente para assegurar esta almejada eficiência, pois, para tanto, é mister que a realidade ocorra exatamente como o que fora prescrito, o que só não ocorrer"

Nesse sentido, determinados servidores não concordam com a condução das mudanças de gestão em curso no hospital. Eles entendem que as escolhas tomadas pela atual gestão têm provocado um processo de mudança demasiadamente conflituoso, o que estaria causando também dificuldades nas relações entre os grupos de trabalhadores dos dois *frames* organizacionais.

Há um aspecto que a EBSEH vem tentando ocupar espaço também que é na questão da forma de gestão do hospital. Na gestão do hospital a EBSEH tem trazido propostas de mudanças de gestão. Nesse aspecto, no aspecto de repor eu acho que está sendo muito positivo. **No aspecto de mudança de gestão eu acho que está sendo bastante conflituoso na forma que ela está sendo implementada.** (S3, grifo nosso)

Na visão de alguns servidores, a atual abrangência sob uma mesma organização dos contrastes atinentes à rigidez burocrática e à padronização gerencialista tem constituído o poder de impactar significativamente a missão organizacional do hospital.

Só está se priorizando a assistência, assistência pela assistência é só assistência e assistência curativa, não é nem preventiva, é uma assistência curativa pura e simplesmente. Então há uma hipertrofia no hospital no que diz respeito a parte de tratamentos cirúrgicos, de exames, tomografias, exame de sangue, cirurgias de todo tipo e consulta. (S4, grifo nosso)

Esse depoimento corrobora os indícios de conflito no processo de mudança organizacional e representa outra face da hibridização, diante da qual boa parte dos

servidores, sobretudo os mais antigos, se mostram perplexos. Esses servidores têm a nítida percepção de que o hospital tem mudado a sua forma de atuar, promovendo maior ênfase à dimensão assistencial, principalmente a assistência curativa. Assim, ainda relatam existir mais dificuldades agora do que antes da EBSEH para os profissionais que desejam desenvolver algum tipo de trabalho relacionado à pesquisa e à extensão.

[...] minhas chefias são pessoas que têm grande interesse e tem um perfil que está muito relacionado a **este tipo de universidade que a gente quer, de ensino, pesquisa e extensão**, são sempre incentivadoras desse tipo de atividade, embora tenham que estar agora **cada vez mais submetidas a essa nova diretriz que está sendo implantada e que é impossível não seguir, as dificuldades, além das dificuldades em si, as dificuldades administrativas são cada vez maiores**. (S4, grifo nosso)

Para que os hospitais públicos brasileiros permaneçam responsivos como centros formadores e provedores de atenção à saúde aos cidadãos, Cecílio (2002), autor de vários artigos sobre o tema da saúde pública no Brasil, enumera uma série de mudanças necessárias para a aquisição de uma maior eficiência, entre as quais a ênfase nas atividades assistenciais sem perder o valor do ensino e da pesquisa nas instituições.

Por anos, as atividades assistenciais do HUCAM têm possibilitado a formação de uma gama variada de acadêmicos da saúde, logrando ao hospital a condição de maior fornecedor de mão de obra de profissionais da saúde do Espírito Santo. Dada a importância do HUCAM na cadeia formadora de profissionais, é mister que os egressos da universidade reflitam os elevados padrões de qualidade assistencial apreendidos nas dependências do hospital. Contudo, no que se refere à dimensão da pesquisa, embora o atual PDE preconize um “modelo assistencial focado nos usuários e alunos, ofertando estrutura física, tecnológica e de pessoal, de modo a compatibilizar as atividades de assistência e ensino” (PDE), não foi observada nenhuma ação específica destinada a tal dimensão.

Nesse contexto, é cabível presumir que essa ausência pode estar relacionada ao fato de a assistência estar mais factível ao estabelecimento de padrões e controles, quando comparada à dimensão da pesquisa acadêmica e extensão; e ainda pelo fato de o planejamento, quando aplicado à dimensão da assistência, proporcionar

retornos de fácil manuseio a curto e médio prazos no escopo de um planejamento organizacional.

A estrutura pela qual o hospital foi criado que é o universitário já não existe mais, o hospital universitário não existe mais porque não se está priorizando [...] **não percebo mais nenhuma atividade maior do ponto de vista da pesquisa, da extensão, congressos, cursos, seminários, jornadas, encontros, revistas, publicações, não percebo nem o estímulo e nem a existência dessas atividades na nossa instituição.**
(S4, grifo nosso)

O modelo de estrutura organizacional adotado para os hospitais aderentes à EBSEH é o funcional, caracterizado pela subdivisão da organização em diferentes funções, tais como contabilidade, faturamento e recursos humanos, entre outras. Nos HU, a rigidez desse modelo é atenuada pela inserção de dispositivos colegiados e comissões (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 2013).

A configuração da estrutura organizacional dos HU visou atender alguns pressupostos, cujo principal foi o alinhamento com a estrutura adotada pela sede da EBSEH localizada em Brasília. Desse modo, buscou-se assegurar, entre a sede e suas unidades descentralizadas, coerência na coordenação das atividades-meio e atividades-fim. A adoção de tal modelo¹ nos HU visa fortalecer o que se denomina “núcleo operacional”, que são os setores e as unidades responsáveis pelos processos de trabalhos finalísticos, “os quais produzem e entregam os resultados finais do serviço” (EBSEH, 2013, p. 8). Trata-se, em suma, de fortalecer os órgãos facilitadores da prestação de serviços assistenciais nos HU.

Portanto, não é mera impressão que as atividades do hospital estejam recebendo um incremento considerável na dimensão da assistência. O desenho da nova estrutura organizacional baseada no suporte teórico de autores dedicados à temática da saúde pública no Brasil tem favorecido a concentração de recursos, atividades e projetos, na dimensão da assistência. Todavia, o depoimento anterior indica que a gestão EBSEH, na visão de alguns servidores e docentes, ainda não conseguiu envolver a dimensão do ensino e da pesquisa de modo satisfatório, não catalisando, desse modo, o típico espírito acadêmico do hospital, apontado por profissionais da instituição como inovador e efervescente no período em que o HUCAM era gerido pela UFES. Tal situação tem se revelado de tamanha estranheza

¹ Ver Anexo C – Modelo genérico de estrutura organizacional para hospitais aderentes à EBSEH.

para alguns profissionais que muitos alegam não se identificarem mais com o hospital, dada a supressão que a dimensão do ensino e da pesquisa tem sofrido desde o início do contrato de gestão com a EBSEH.

Outra questão relevante consistiu na observação de que todos os participantes — servidores e empregados — afirmaram compartilhar regularmente de reuniões de trabalho, reuniões setoriais e câmaras técnicas, que são espaços de debates ampliados a diversos setores, comissões, colegiados gestores, seminários etc. Na opinião dos servidores, fazer reuniões periodicamente não se revelou uma prática estranha, introduzida por um novo agente externo. Deduz-se, portanto, que tal prática já era realizada antes da EBSEH. Observou-se também que muitas dessas reuniões são realizadas com membros das duas organizações.

Sim. Uma vez por semana a gente está adotando isso como prática nossa, de uma vez por semana a gente se reunir para estar discutindo as questões do setor (S1).

Sim, participo da câmara técnica de humanização (S2).

[...] tem uma reunião, tem uma comissão que é diretamente com a chefia, que a gente faz planos para tratar as dificuldades as realidades que estão sofrendo diretamente o SPP, como esse trabalho pode ser melhor desenvolvido para atender os ambulatórios e o hospital [...] (E2).

[...]a gente começou a implementar muito aqui na unidade de cirurgia, então nós temos um colegiado gestor, nós participamos da câmara dos colegiados gestores do hospital, começamos a capacitar os funcionários com protocolos, fazemos reuniões, mudou, parece empresa [...] (E3).

Em relação às reuniões, uma questão pertinente que pode ser levantada ocorre acerca do comprometimento organizacional dos servidores. Contrastando o posicionamento de autores que apontam o servidor do paradigma burocrático como um trabalhador fracamente comprometido com sua organização, os relatos sobre a participação efetiva de estatutários em reuniões sobre os mais diversos temas são reveladores de atitudes e aspirações diferentes do que comumente se propaga a respeito dessa classe de trabalhadores públicos. Perry e Porter (1982) apontam que é especialmente difícil incutir nos trabalhadores de órgãos públicos um senso pessoal de significância. Uma possível razão para isso seria a frequente dificuldade dos trabalhadores estatais em observar as ligações entre suas atividades e o sucesso de suas organizações, dado o caráter difuso dos interesses a serem atendidos no setor público. No entanto, relativamente ao engajamento em participar

de reuniões de trabalho, o depoimento da maioria dos servidores do HUCAM revela exatamente uma forte noção de pertencimento, na qual toda oportunidade de participação em eventos deliberativos, tais como reuniões, é vista como válida por esse grupo de trabalhadores.

Para Ring e Perry (1985), os gestores que comungam do *frame* privatista tendem a ignorar a maioria dos constituintes externos à sua esfera imediata de poder, no que tange à formulação de políticas e implantação de processos. Partindo-se da perspectiva de tais autores, infere-se que a prática de reuniões interdisciplinares no HUCAM para tratar sobre demandas diversas com diversos atores representaria uma peculiaridade da agenda gerencialista em curso no hospital. Contudo, os autores apontam que essa prática contribui para uma desejável permeabilidade quando o âmbito organizacional abordado é o das instituições públicas. Por serem consideradas, em sua maioria, sistemas abertos de cultura organizacional, ou seja, organismos facilmente influenciados por eventos externos, é recomendável aos gestores públicos o exercício de uma atitude de proteção e promoção da permeabilidade das fronteiras organizacionais, com o objetivo de assegurar que os serviços permaneçam adequadamente responsivos às necessidades da população (BOYNE, 2002).

No que se refere ao relacionamento hierárquico, observou-se a ocorrência de relatos menos conflituosos nos contextos em que os superiores e os subordinados coadunavam do mesmo *frame* organizacional. Muitos empregados, na ocasião de sua chegada, experimentaram conflitos com seus superiores imediatos que eram estatutários cedidos e, nesse sentido, buscaram ser transferidos para um setor onde o gestor ou era um também empregado ou um servidor cedido mais alinhado às diretrizes da EBSERH.

Então, vai muito bem, que **na verdade meu superior agora é ..., e a gente sempre se deu muito bem**, a gente tem uma comunicação boa, ele sempre esteve aberto a ouvir a gente e tal, então é bom. (E1, grifo nosso)

Nos movimentos de ambos os grupos em busca de um local de trabalho mais enquadrado com sua visão de organização, o que se observa é a busca por uma maior horizontalidade, maior liberdade de expressão, o que dificilmente acontece

logo no início das relações em um contexto organizacional híbrido (BATTILANA; LEE, 2014).

[...] a gente que foi admitido pela EBSEH a gente sentiu uma diferenciação muito grande, e eu não sei se a gestão tentou tornar isso menos claro, mas para a gente, pelo menos na minha percepção **isso tem sido uma questão bem complicada, bem difícil de lidar,** não sei se diretamente assim, dos níveis hierárquicos mais elevados, mas no meu primeiro local de trabalho eu sentia muito isso, hoje eu não sinto tanto.

Entrevistador: E qual era o vínculo da sua coordenação imediata?

O vínculo dela era UFES. (E4, grifo nosso)

Estudos sustentam que a combinação de *frames* específicos pode influenciar as intenções comportamentais dos participantes de diferentes formas e a ambivalência gerada em um possível conflito de valores pode envolver ambos os componentes da informação, negativos e positivos, fomentando um tratamento mais ou menos diferenciado. Trabalhadores de ambos os grupos relataram terem recebido um tratamento diferenciado das chefias em decorrência do seu vínculo de trabalho, principalmente no início do contrato de gestão, desencadeando, muitas vezes, o surgimento de afetos negativos. Os afetos influenciam a percepção e a cognição das pessoas, assim como o conflito de *frames* influencia ambos, comportamento e resultados negociados de forma sistemática, o que pode trazer consequências indesejáveis para a organização (YANG; CHENG; CHUANG, 2015).

Infere-se, no entanto, que essas ocorrências sejam consequência de um contexto inicial carente de informações claras e de fontes bem definidas sobre onde buscar informação dentro da organização. Zhao e Cai (2008) apontam que a busca por informação é a melhor estratégia para lidar com a ambivalência em um contexto de múltiplos *frames*.

Ocorreram também relatos de servidores que se encontravam há bastante tempo inseridos em uma hierarquia e que subitamente foram lotados em novas unidades organizacionais conforme o novo organograma elaborado pela EBSEH. Sem o esclarecimento necessário, muitos servidores experientes se viram subordinados a novas chefias, as quais até então não conheciam. Nesse contexto, observaram-se relatos passíveis de serem interpretados a partir de uma chefia formal e de uma chefia de fato. A chefia formal configurava-se a da EBSEH, do organograma oficial, com a qual alguns servidores mencionam não se identificarem profissionalmente.

Por outro lado, a chefia de fato constituía os colegas com os quais o servidor sempre trabalhou no organograma anterior, possuindo como principal elo em comum a visão compartilhada acerca da importância do ensino e da pesquisa nas atividades do hospital.

Então, a minha chefia, **atualmente eu não sei quem é minha chefia**, porque eu fui marcar minhas férias e o lugar onde há dez anos eu ia já não vou lá mais, **fui procurar nos recursos humanos onde eu estava, me disseram que eu estava no centro cirúrgico, eu nunca fui no centro cirúrgico nem para tomar um cafezinho**, cheguei lá me disseram que além de mim **existia uma outra quantidade de pessoas que estavam lá e também não deviam estar**. Fui fazer minha avaliação de desempenho e **descobri que meu chefe é uma pessoa que eu nunca vi na minha vida, nem sei quem é, me mandaram procurar ele**, então assim, eu não tenho relação direta administrativa com a minha chefia, **as pessoas com que eu me relaciono, minha chefia imediata são pessoas com que eu hierarquicamente estou submetido, nos serviços onde eu atuo [...]**. (S4, grifo nosso)

Em ambos os casos, as experiências variaram quanto ao grau de conflito entre os grupos, não se permitindo generalizar como totalmente conflituoso o ambiente do hospital, pois em alguns casos setores mistos se encontram funcionando sem atritos entre os trabalhadores dos dois *frames*. Contudo o nível das disputas entre os servidores e a nova gestão causou impactos suficientes para que o reitor determinasse a criação de uma comissão de profissionais da universidade e do hospital, com o objetivo de se realizar uma pesquisa de opinião para melhor compreender em que termos os conflitos entre servidores e a nova gestão, em nível de hierarquia ou não, estavam acontecendo e quais estariam sendo os seus reflexos no clima e na cultura do HUCAM.

Em novembro de 2015, a administração superior da UFES constituiu formalmente a comissão para realizar o diagnóstico do clima e da cultura organizacional do HUCAM. Criou-se então a campanha “O HUCAM quer te ouvir”. Sua execução se constituiu da aplicação de um questionário, respondido individualmente por cada profissional em exercício que manifestou vontade em participar da pesquisa. O objetivo da aplicação do questionário foi obter os dados e as informações relevantes acerca dos processos, das condições de trabalho e das relações profissionais. Terminada a coleta de dados, a comissão se comprometeu a apurá-los com o objetivo de apresentar um relatório com propostas de política e ações institucionais

de humanização relacionadas ao clima, à cultura e às melhorias nos processos de trabalho do HUCAM (EBSERH, 2015).

Finalmente, pode-se inferir que o HUCAM tem experimentado arranjos organizacionais diferentes, muitas vezes interpretados como contraditórios pelos seus próprios atores organizacionais, dada a influência de diferentes regras, regulações, prescrições normativas e expectativas profissionais, o que contribui para o potencial aumento dos conflitos internos. A partir desse contexto, e considerando que o processo de *framing* possibilita o uso de narrativas para a identificação detalhada de problemas, causas e sugestões, importa no próximo tópico assimilar em que termos os conflitos entre os *frames* burocrático e gerencialista tem ocorrido.

4.2 O ANTIGO *FRAME* QUE RESISTE: O CONFLITO NO HUCAM

No geral, tem havido pouca pesquisa sobre os efeitos de *framing* em indivíduos expostos a contextos onde mais de um *frame* concorrem entre si (BORAH, 2011). Segundo Fiske e Taylor (1991), nessas condições um conflito de *frames* corresponde basicamente a estruturas cognitivas que, por alguma razão, entram em processo de disputa.

Em contextos sociais mais amplos, como o das disputas políticas, a ocorrência de pesquisas buscam demonstrar como o *framing* noticioso influencia o processamento de informações e o subsequente processo de tomada de decisões e mudança de atitudes têm ocorrido com certa frequência (BORAH, 2011). Em contextos organizacionais mais específicos, esse tipo de pesquisa não tem sido tão frequente, com boa parte dos achados sobre conflito de *frames* emergindo das pesquisas acerca gestão estratégica de pessoas e quase sempre negligenciando o papel dos afetos como fator relevante (YANG; CHENG; CHUANG, 2015)

Portanto, baseando-se nos fortes indícios de atrito, fricção e desacordos observados nos relatos dos diferentes componentes da força de trabalho do HUCAM, bem como em uma premissa básica dos estudos sobre análise de *frames* que afirma não olharmos nada sem nos apoiarmos em quadros de referência primários (JHOSNTON, 2005), entendeu-se como necessário, nessa etapa da investigação,

identificar como cada grupo de trabalhadores percebe o relacionamento entre eles, começando pelos servidores.

Para os estatutários que participaram da pesquisa, a relação entre eles e os empregados já começou conflituosa devido ao que se denomina fase de acolhimento dos novos concursados da EBSEH. Para esses novos concursados, antes de entrarem efetivamente em exercício, era obrigatório que participassem dessa fase de integração, ou seja, do acolhimento de aproximadamente três dias, destinada à integração entre os candidatos aprovados, à explicação do regime de gestão de pessoas da empresa, bem como a prepará-los para a rotina do hospital.

[...] o pessoal que entra pelo contrato da EBSEH, já é admitido no hospital com a visão de que... **é passado para eles a visão de que o hospital não funcionava**, que as pessoas que estavam aqui não funcionavam e que eles estavam chegando para mudar essa realidade. Então eles já vêm com certo receio em relação aos servidores que aqui já estavam. Mas com o passar do tempo eles também vão vendo que não é assim, não é exatamente como falaram para eles. Ainda hoje, apesar de haver quase um ano de gestão deles, ainda **há esse choque ainda**, entre o servidor público e o empregado da EBSEH, mas eu penso **que é muito uma questão de como foi colocado para eles o trabalho do servidor aqui**. (S1, grifo nosso)

Para alguns servidores, durante o período de acolhimento, foi apresentada aos empregados concursados a visão de que o hospital não funcionava da melhor forma devido ao perfil profissional dos trabalhadores estatutários e que seriam os servidores os culpados pela situação em que os HU se encontravam. No entanto, após todo o debate suscitado sobre a vinda da EBSEH, alguns servidores acreditaram que a gestão a cargo da empresa não se furtaria em agregar todo o conhecimento acumulado por eles no seu longo histórico profissional com o hospital. Muitos servidores vislumbraram uma gestão que agregava o seu conhecimento e a história daqueles que ajudaram a manter o hospital funcionando, com novos conhecimentos e práticas trazidos por um novo modelo de gestão, acrescido de um novo componente da força de trabalho, no caso os empregados públicos. Acreditavam que essa união de esforços fortaleceria a gestão e tiraria o hospital rapidamente da situação de dificuldade que vinha experimentando há anos.

Mas, segundo seus depoimentos, na prática não é o que tem acontecido. Indagados sobre como deveria ser a gestão de um HU nas condições de um contrato de gestão, puderam expor suas opiniões a respeito.

Olha só, as pessoas que estavam aqui elas têm uma história, um conhecimento e mantiveram a instituição funcionando até agora com todas as dificuldades. Quem vem tem que agregar, então o que você tem que fazer? **Foi feito o acolhimento dos novos e no acolhimento nenhum dos velhos participaram.** E no acolhimento, olha só, vocês vão ter uma **resistência** muito grande com essas pessoas porque elas estão resistentes ao processo novo, essa era a forma comum do acolhimento. (S5, grifo nosso)

Infere-se do depoimento que não tem sido praxe o convite aos trabalhadores estatutários para participarem do processo de integração junto aos concursados celetistas. Visto que os egressos da EBSEH serão necessariamente colegas de serviço dos estatutários, a negativa em abranger a participação dos servidores não contribui para as ações de integração da força de trabalho do HUCAM. Nesse sentido, além de não benéfica à integração dos trabalhadores do hospital, a falta dos servidores no processo de acolhimento poderia ainda facilitar, caso seja a intenção do condutor do processo, a construção de uma imagem negativa do grupo dos estatutários, tal como menciona o depoente anterior. A esse respeito, Nelson e Willey (2001) alegam que a construção de *frames* tem o potencial de ativar crenças existentes, bem como padrões de cognição que acabam influenciando os processos de tomada de decisão, por alterarem o peso das considerações particulares sobre diversas questões.

O conteúdo do depoimento, relatado repetidas vezes pelos estatutários, tem servido para aumentar a sensação de que os empregados foram submetidos prévia e sistematicamente a um discurso de estigmatização dos servidores que já estavam em exercício no HUCAM. No entanto, há que se considerar que, sendo a EBSEH uma estatal adepta de práticas gerencialistas de gestão, não seria de todo desarrazoado cogitar que a empresa estivesse tentando incutir nos seus novos empregados um discurso cuja retórica estivesse baseada no argumento da ineficiência do sistema burocrático, tal como o mesmo costuma ser propagado por autores defensores do gerencialismo, retratando o paradigma burocrático como rígido e ultrapassado (MAFRA, 2005).

Tenho visto muito conflito, muito **preconceito** de quem chegou da EBSEH, uma **discriminação** em muitos setores, isso existe muito forte, é muito nítido, com sabotagens com **estigmatização, perseguição**. (S2, grifo nosso)

Ademais, com a formalização do contrato entre UFES e EBSEH, foram criados automaticamente cerca de setenta cargos de gestão. Tais cargos pertencem à EBSEH e possuem uma remuneração média considerada alta, quando comparados aos cargos de funções semelhantes à época em que o hospital era gerido pela UFES. Naquela época, o valor da gratificação para o gestor de divisão, cargo de médio escalão no organograma anterior, era de R\$ 218,00 (LITTIKE, 2012). Coordenadores de serviço e núcleos não recebiam por responder por suas áreas². O valor recebido atualmente por um chefe de divisão, no organograma da EBSEH no HUCAM, é de R\$ 15.605, 26³. (PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2016).

Estudos anteriores no HUCAM observaram que seus gestores, no período em que eram geridos pela Universidade, tinham por característica uma forte identificação com a atuação do hospital. Para eles, o exercício da gestão convertia-se também em um sentimento de realização, pelo fato de muitos deles também terem sido estudantes no hospital. O prazer decorrente da identificação com o trabalho era uma constante nos gestores dessa época (LITTIKE, 2012)

A prerrogativa de nomeação para os cargos de gestão é do superintendente do hospital, cargo também pertencente à EBSEH. Na visão de muitos servidores, o ponto de partida dos problemas envolvendo as duas organizações começa no uso dessa prerrogativa, mais precisamente da nomeação de pessoas para esses cargos que não pertencem ao quadro do hospital.

Antigamente as pessoas assumiam as chefias sem gratificações, chefe de setor, chefe de não sei o que, não existia isso, remuneração [...] só que com a entrada dos cargos comissionados começa a vir a corrida para quê? A corrida para quem vai ocupar os cargos, mas na verdade, com que interesse? De obter as gratificações, aí começa outro conflito. Pessoas de fora decidindo, falando, colocando no hospital, eu não podia... absurdos (S5).

Como se observa no relato, para alguns servidores o interesse principal em ocupar os atuais cargos de gestão advém da alta remuneração que eles possuem. Antes

² Ver Anexo B – Organograma do HUCAM antes da EBSEH.

³ Ver Anexo A – Organograma EBSEH/HUCAM.

dos altos salários proporcionados pela atual gestão, eram poucos os interessados em assumir formalmente a responsabilidade pela execução dos serviços. Por isso, muitos servidores não concordam com a forma como ocorreram as substituições dos colegas gestores, os quais por anos se responsabilizaram pelos processos de trabalho nos setores do HUCAM. Por conhecerem as inúmeras dificuldades enfrentadas pelos seus pares estatutários antes da chegada da EBSEH, interpretam essas substituições, em sua maioria, como um ato de injustiça.

[...] eu vou falar um exemplo, fulano é chefe de enfermagem há muitos anos, viveu todas as dificuldades, ninguém queria, ele ficou. Quando veio a empresa brasileira na qual esses gestores todos serão capacitados, que essa pessoa que há anos segura esse processo teria condição de melhorar, de usar sua experiência e seu conhecimento e aperfeiçoar o seu processo de gestão, por capacitação, o que aconteceu com ela? Ela foi literalmente colocada fora. Por quê? Por outro lado, você está aqui há muito tempo, você já está um pouco defasada, e outra coisa, fulano não tem o mesmo tempo que você, mas como ela tem mestrado e você não tem, então ela é mais capaz que você para ficar (S5).

Reforçando esse sentimento de injustiça, já em relação à fase de diagnóstico organizacional e também da produção do PDE, alguns servidores que participaram ativamente dessas atividades confessaram sentir-se usados pela atual gestão, uma vez que possuíam amplo conhecimento sobre o trabalho no hospital, sendo que logo após a assinatura do contrato não foram escolhidos para a ocupação dos cargos de confiança. Não raro, muitos ainda tiveram que se subordinar a esses profissionais que não participaram do processo de adesão à EBSEH.

[...] como eu trago uma pessoa de fora de outro contexto, da atenção básica para ser gerente da maior gerência das três que é a gerência da atividade-fim do HUCAM, que não é nem médica e nem enfermeira, é uma farmacêutica, para ocupar o cargo mais alto de atenção à saúde, é lá de fora para fazer a gestão de um HU que mexe com alta complexidade? (S5).

Embora os critérios para a seleção de ocupantes dos cargos em comissão e funções gratificadas dos HUF estejam dispostos na Resolução da EBSEH nº 008/2012, a eventual opção pela nomeação de uma pessoa de fora do quadro do HUCAM é vista como polêmica por parte dos servidores. A resolução é clara quanto aos procedimentos de seleção dos candidatos aos cargos de gestão no seu artigo 2º, inciso V, parágrafo 3º:

[...]

§ 3º A seleção dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas será feita a partir da análise e classificação de, no mínimo, três currículos para cada posição, apresentados pelo Superintendente (EBSERH, 2012).

Esse regramento foi acolhido pelo Regulamento de Pessoal da EBSERH que, no seu artigo 6º, dispõe sobre a qualificação profissional para a ocupação dos cargos em gestão.

[...]

Art. 6º O cargo em comissão e a função gratificada exigem, para o seu exercício, comprovada qualificação profissional, adequada para a área de atuação (EBSERH, 2014).

No entanto, a Resolução nº 008/2012, no seu artigo 5º, traz uma exceção quanto ao não preenchimento dos requisitos sugeridos para a ocupação dos cargos em gestão da EBSERH.

[...]

Art 5º Caso não seja identificado candidato que preencha os requisitos sugeridos para algum cargo, caberá ao Comitê Gestor do Hospital realizar a indicação para o mesmo, apresentando à Diretoria Executiva da EBSERH as devidas justificativas.

Para os servidores, a observância dos regramentos trazidos pela Resolução nº 008/2012, por si só, esvaziaria o argumento pela opção de um profissional de fora do quadro do hospital para a ocupação de cargos de gestão ou de uma pessoa que, embora atenda os aspectos formais sugeridos pela norma, ainda careça da experiência necessária para assumir o comando de alguma unidade organizacional.

A inserção de pessoas de fora do quadro do hospital por razões políticas ou mesmo a substituição de servidores experientes do comando dos setores por pessoas mais novas, justificado às vezes pelo critério da escolaridade, causa certa perplexidade nos trabalhadores estatutários, motivando a interpretação de que há resistência por parte da atual gestão em assumir os servidores mais antigos como apoio ao modelo gerencialista.

[...] ele [superintendente] tem um problema, para ele o problema do hospital é a gestão, como se fosse só a do nosso hospital e não dos HU. A culpa é de um governo que fez com que esses HU chegassem nesse nível. Então vocês, tipo assim, são retrógrados, vocês estão com... Eu ouvi isso várias vezes, vocês, desculpe a expressão, um farol na bunda, vocês são iguais a

vaga-lumes, estão andando para trás, é difícil né, eu disse, bom, não se constrói um futuro sem olhar o passado (S5).

Os servidores entendem que, por mais experiência que o nomeado tenha em gestão, se ele nunca atuou em um hospital universitário conveniado ao SUS, sua contribuição será pouca ou nula. Por outro lado, o gestor do hospital entende que o momento híbrido vivido pelo HUCAM, com as condições proporcionadas pelo contrato de gestão, configura um bom momento para a inserção de novos atores, os quais, na sua visão, contribuiriam com novos conhecimentos e, conseqüentemente, para a renovação do ânimo das equipes.

Uma expressão que ele [superintendente] usa é dar um gás na gestão. Oxigenada. Para mim é um jargão... vai para a China, me desculpa, é igual hoje eu falo, como você é capaz de gerir bem aquilo eu você faz, você só é capaz de enxergar, ver e inovar porque você vive o dia a dia, então como é que eu trago alguém de fora que não conhece o contexto, não vive a instituição, não criou o espaço, não conhece a cultura e vem lá fora dizer como que eu devo trabalhar, é para chorar (S5).

Entretanto, os servidores substituídos relataram a existência de um critério recorrente por ocasião da publicação dos atos de nomeação: o da escolaridade; mais especificamente, a substituição se justificaria pelo fato de o substituto possuir o título de mestre. De fato, a formação acadêmica é um critério presente na Resolução nº 8/2012 para a avaliação de currículos com a finalidade de ocupação dos cargos de gestão, pertencentes à nova estrutura organizacional do HUCAM criada pela EBSEH. Mas não é o único e, de forma igual, a mesma norma apresenta, junto desse critério, o da experiência. Para a seleção de todos os cargos de gestão previstos no atual organograma do HUCAM, a norma sugere que os critérios da formação acadêmica e da experiência profissional sejam avaliados em conjunto. No entanto, em um rápido exercício de interpretação da Resolução nº 008/2012, pode-se inferir que a ausência de algum critério sugerido pela norma não representa a exclusão imediata do candidato, uma vez que, pelo seu artigo 5º, o Comitê Gestor do Hospital teria a prerrogativa de justificar as indicações que, mesmo não se encaixando estritamente nas recomendações legais, poderiam contribuir para um melhor exercício das atividades do hospital.

Contudo, os servidores com uma longa experiência profissional, mas que não se enquadravam nos perfis de formação acadêmica sugeridos pela EBSEH, relatam

não serem convidados para os cargos de gestão. Relatam ainda serem vistos como profissionais antiquados pela atual gestão. Pelos depoimentos, infere-se que essa prática aumenta o desconforto dos servidores, pois, na visão deles, todo conhecimento acumulado em anos de serviço no hospital poderia muito contribuir para a constante melhoria dos processos de trabalho, sobretudo em um momento de maior facilidade para a obtenção dos recursos necessários ao bom funcionamento do hospital.

Nesse processo de inovação, **oxigenar a gestão**, retirou-se da linha de frente todas as pessoas que tinham conhecimento que constituíram os serviços e setores porque **elas eram retrógradas, não concordavam**. Não era isso, eram pessoas que tem conhecimento e quando trazia para discutir, claro que as ideias não vão bater, **você tem que me trazer algo que me prove que o caminho que eu estou fazendo não é o melhor caminho, mas aqui não existe isso, ela é melhor, tem mestrado, tirou todo mundo**. Esse processo causou adoecimento nas pessoas, **o problema não era só tirar da linha de frente, era o processo de humilhação e exposição que a gente teve**. (S5, grifo nosso)

Para muitos estatutários, a gestão praticada pela EBSEH não tem agregado os dois grupos. A gestão de pessoas é um ponto crítico ainda na atual fase híbrida vivida pelo hospital. Um aspecto digno de nota é a existência de dois setores de recursos humanos, cada um destinado exclusivamente aos interesses de cada vínculo, o que soa contraditório aos servidores, visto que esperavam, a partir da adesão à EBSEH, melhorias na forma de gerir pessoas.

[...] o papel da empresa também é fazer gestão de pessoas de modo que ela qualifique essa gestão, **agregando valores isso é um papel da divisão de gestão de pessoas**, então esse talento que entrou tinha que ter feito isso, mas a ideia deles era o contrário, **eles vieram de fora com uma ideia que o que existe está errado, e o que existe tem que ser renovado, mas não renovado junto, é renovado separado**. (S5, grifo nosso)

No novo organograma do hospital estipulado pela EBSEH, foi criada a divisão de gestão de pessoas, a qual agregaria os trabalhadores dos dois vínculos. Mas a atual gestão optou por manter a gestão dos estatutários concentrada na Divisão de Controle de Pessoal que, antes da chegada da EBSEH, cuidava da gestão de pessoas no hospital, reportando-se à Divisão de Gestão de Pessoas da UFES.

A partir do organograma da EBSEH a gente teve a divisão, aparece a divisão de gestão de pessoas no novo organograma que cuidaria de tudo, tanto dos empregados da EBSEH celetistas, quanto do pessoal do RJU, isso se o reitor tivesse conseguido ceder todo o pessoal do RJU para a

EBSERH, o que não foi feito até hoje. Então na prática o que está acontecendo? A unidade de administração de pessoal é ligada à divisão de gestão de pessoas no organograma, e aí ficou combinado que a divisão de gestão de pessoas cuidaria do pessoal da EBSERH, faria a gestão do pessoal da EBSERH, e a unidade de administração de pessoal ficaria responsável pela gestão do pessoal do RJU (CD 6).

Outro ponto observado pelos servidores na condição híbrida que o hospital se encontra é que o discurso propagado pela atual gestão em relação à condução da instituição reveste-se de uma aura participativa, colaborativa e compartilhada, em que a opinião de todos os atores, não importa o vínculo, é relevante para a cúpula gestora. Contudo, na prática, relatam que a realidade da gestão, sobretudo a de pessoas, tem sido vista como uma gestão fortemente impositiva.

[...] **tudo entra aqui na imposição**, a conversa é que é uma gestão colegiada, participativa e discutida, mas as coisas não funcionam assim na prática, então essas pessoas são pessoas grosseiras, ignorantes, difíceis de lidar, aí **o agravante é quando a gente é um pouquinho inteligente**. (S5, grifo nosso)

A prática de uma gestão impositiva contraria as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde, por meio da sua Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão no Sistema Único de Saúde — HumanizaSUS. O HumanizaSUS foi elaborado com o propósito de ser o documento-base para gestores e trabalhadores do Sistema Único de Saúde. Entende-se por humanização, no âmbito dessa política, “a valorização dos diferentes sujeitos implicados no processo de produção de saúde: usuários, trabalhadores e gestores” (HUMANIZASUS, 2008, p.8). Para a efetiva humanização do SUS, entre outros pontos, o documento estabelece, como necessário, que haja

“mudança nos modelos de atenção e gestão em sua indissociabilidade, tendo como foco as necessidades dos cidadãos, a produção de saúde e o próprio processo de trabalho em saúde, **valorizando os trabalhadores e as relações sociais no trabalho**” (HUMANIZASUS 2008, p. 19, grifo nosso),

bem como “compromisso com a democratização das relações de trabalho e valorização dos trabalhadores da saúde, estimulando processos de educação permanente em saúde” e “valorização da ambiência, com organização de espaços de trabalho saudáveis e acolhedores.” (BRASIL, 2008, p. 22).

Uma administração que não pactue as diferentes instâncias da gestão e atenção à saúde, envolvendo gestores, trabalhadores e usuários, pouco tem a contribuir para a efetivação da política de humanização do SUS. Ao contrário, infere-se que a manutenção de um estilo gerencial impositivo, em um campo de interesses reconhecidamente plurais como o da saúde pública, estaria a potencializar a deterioração das relações profissionais, contribuindo assim para um ambiente organizacional cada vez mais contraprodutivo.

Nesse sentido, os relatos de alguns estatutários revelam um senso de injustiça compartilhado no que tange ao tratamento dispensado ao seu grupo pelos gestores a serviço da EBSEH.

A EBSEH não tem respeitado os direitos trabalhistas dos estatutários, na verdade **a EBSEH ela tem rotineira, contumazmente, cotidianamente desrespeitado as pessoas do ponto de vista trabalhista, do ponto de vista pessoal, do ponto de vista humanista do funcionário estatutário, ninguém sabe por que isso**, há uma certa demonização do funcionário da universidade como se fosse ele responsável por todas as mazelas que existem. (S4, grifo nosso)

Não foram raros os relatos a respeito de tratamentos abusivos, por parte da gestão, dispensados principalmente ao grupo dos servidores. Pelo relato dos servidores, pode-se inferir que a EBSEH tenta impor forçosamente sua visão de organização, guiada pelos fatores que caracterizam o *frame* das organizações privadas, no que tange ao ambiente, aos objetivos, à estrutura e aos valores.

[...] eu não vejo como, do ponto de vista administrativo, **essa maneira de conduzir o funcionamento da instituição** possa ter trazido algum benefício, não é trazer benefício o objetivo dessa história toda, na verdade esse processo esquizofrênico ele tem provocado todo tipo de transtorno, inclusive para o próprio servidor da EBSEH, esse que não se sente nem valorizado do ponto de vista da sua atividade como servidor da universidade e que se sente cobrado por uma coisa que deveria ser e não é [...]. (S4, grifo nosso)

Percebe-se, em alguns depoimentos, que a busca pela consolidação do gerencialismo, conduzida por meio da busca de um ambiente menos rígido no que se refere à estrutura decisória e à burocracia dos procedimentos de rotina; o estabelecimento de objetivos mais definidos, visando a conquista das metas estipuladas no PDE e a implementação de uma hierarquia menos verticalizada, uma

vez somados, têm propiciado um aumento dos atritos entre gestores e subordinados, e por vezes a transgressão de direitos trabalhistas conquistados.

Há também, entre os servidores, uma opinião que atribui a origem de muitos conflitos à formação do perfil profissional dos empregados, ou seja, àquilo que se espera deles no que diz respeito ao comportamento de um trabalhador da área de saúde pública, o que, na visão dos servidores, não é observado no dia a dia do hospital.

As pessoas entraram na EBSEH e entraram com uma formação, com **um perfil diferente daqueles que os estatutários têm** e parece que foi gerado nas pessoas de maneira objetiva ou involuntária uma certa distinção... Ela tem um regime de trabalho diferente daquele que é o do estatutário e têm uma maneira de ver também a instituição diferente do estatutário, e quando não têm um comportamento social que beira um certo distanciamento, há um distanciamento entre o trabalhador da EBSEH e o servidor da universidade por questões de caráter trabalhista e por questões de caráter de orientação da própria empresa. (S4, grifo nosso)

Essa indiferença mencionada pelo depoente tende a ser vista pelos servidores, como falta de afeto em relação à missão do hospital. Na visão dos servidores, os empregados, em sua maioria, compõem um grupo de trabalhadores que comparece, cumpre o horário e não se interessa em saber mais sobre o hospital, tampouco sobre as atividades desenvolvidas pela universidade.

A Psicologia Social tem lançado luz sobre o papel dos afetos na gestão de conflitos, sobretudo sobre suas influências na percepção e na cognição de indivíduos na condição de *frames* em disputa (GRAZIANO; TOBIN, 2002). Visto que, nos contextos híbridos, os disputantes podem lidar de muitas formas diferentes com as situações de conflito, a exemplo do caso mencionado pelo servidor citado, no qual é atribuída à motivação de um conflito a falta de afeto por uma das partes, faz-se de suma importância considerar o papel dos sentimentos na mediação dos conflitos de *frames*, dado o seu impacto em potencial nos rumos da lide (YANG; CHENG; CHUANG, 2015)

Outro aspecto relevante, de caráter mais pontual no conflito de paradigmas no âmbito do hospital, são as diferenças legal-trabalhistas, conforme observadas no final do relato do servidor. Há setores que experimentam conflitos relacionados a questões de carga horária. Os estatutários adquiriram, via acordo administrativo,

publicado na Portaria HUCAM nº 30, de 14 de novembro de 2012, o direito à carga horária de trinta horas semanais, contrastando com as trinta e seis horas semanais dos empregados da área de enfermagem e com as quarenta horas dos empregados dos demais setores. Esse fato tem gerado dificuldades na hora de elaborar as escalas de trabalho e plantões.

Eu acho que um dos pontos é que eles têm **escalas de trabalho diferentes, escalas de plantão diferentes**. Quem é EBSEH é diferente da escala de plantão de quem é UFES. O hospital tem muita gente de plantão, então isso em si já gera diferença para o trabalho no setor. E existe também uma coisa muito comum, igual os direitos que o grupo UFES tem que a EBSEH não tem, e vice e versa. Tem direitos que o pessoal EBSEH tem que a UFES não tem. Então, essas diferenças naturalmente que acabam gerando algum tipo de conflito. (S3, grifo nosso)

No atual contexto híbrido, o direito trabalhista acaba por figurar uma importante questão no âmbito da disputa entre os *frames* gerencialista e burocrático no HUCAM. Com normas distintas destinadas ao empregado e ao servidor dentro da mesma organização, a legislação trabalhista acaba contribuindo para um ambiente organizacional permeado por disputas locais e, conseqüentemente, fomentando um forte clima de divisão na força de trabalho. Nesse sentido, podem ser enumerados os principais pontos de tensão relacionados às questões legal-trabalhistas. São eles: salário, escala de trabalho, carga horária, insalubridade e até mesmo o valor do ticket-alimentação pago no restaurante universitário.

O que eu, no meu dia a dia tenho visto é mais essa questão das escalas de trabalho que são diferentes nos dois. Mas os outros conflitos de ajuste fino, por exemplo uma coisa mais simples que eu estive vendo outro dia é **o direito dos funcionários da EBSEH de ter o mesmo ticket de refeição no restaurante universitário**. Parece que eles pagam mais que o pessoal da UFES. Então, isso é um ajuste menor que dá para ser feito, eles são funcionários públicos federais também. (S3, grifo nosso)

O valor do ticket alimentação para os servidores é R\$ 1,50, para os empregados R\$ 4,50.

Em relação ao salário, atualmente o empregado da EBSEH no nível inicial recebe uma remuneração maior do que o do servidor público na metade da carreira, afetando conseqüentemente o valor recebido pela insalubridade, visto que os percentuais estipulados legalmente para ambos os grupos são diferentes; o empregado recebe pela insalubridade entre vinte e quarenta por cento sobre o salário-base, enquanto o servidor, de cinco a vinte por cento do seu vencimento

básico. O adicional de insalubridade, como parte da remuneração do servidor e dos trabalhadores em geral, tem origem constitucional, prevista no Artigo 7º, inciso XXIII. Tal dispositivo tem por escopo compensar o trabalhador no exercício de atividades que podem causar danos à sua saúde. Para os trabalhadores em geral, os Artigos de 189 a 197 da CLT regulamentam o tema, estipulando os requisitos e percentuais do adicional.

Os problemas decorrentes da insalubridade nos HU estão ligados às determinações do Decreto 97.458/1989. Tal decreto regulamenta a concessão dos adicionais de periculosidade e insalubridade, e em seu Artigo 1º determina que a caracterização e a classificação dos referidos adicionais para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional será feita nas condições da legislação trabalhista, incluindo a CLT.

A CLT, no seu Artigo 192, determina que o adicional de insalubridade a ser pago ao trabalhador submetido ao regime celetista deve ser calculado com base no valor do salário mínimo da região.

[...]

Art. 192 – O exercício de trabalho em condições insalubres, acima dos limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, assegura a percepção de adicional respectivamente de 40% (quarenta por cento), 20% (vinte por cento) e 10% (dez por cento) do salário mínimo da região, segundo se classifiquem nos graus máximo, médio e mínimo.

Contudo, a EBSERH estabelece, no Artigo 21, parágrafo primeiro de seu Regulamento de Pessoal, que a base de cálculo do adicional de insalubridade deve incidir sobre o salário base do seu empregado.

[...]

§ 1º O adicional de insalubridade: é o valor pago na prestação de serviços, sempre que se verifica o seu enquadramento nas atividades ou operações insalubres ou perigosas, conforme Laudo expedido por autoridade competente usando como referência, para cálculo de pagamento, o salário base do empregado. (REGULAMENTO, 2014, p. 9)

Ocorre que, no âmbito do serviço público, a Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, acolheu o dispositivo constitucional da insalubridade, dispondo, no seu Artigo 68, sobre as condições básicas para a concessão do adicional aos servidores.

Os percentuais do adicional de insalubridade, incidentes sobre o vencimento dos servidores, foram fixados pela Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991, em seu Artigo 12.

[...]

Art. 12. Os servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais perceberão adicionais de insalubridade e de periculosidade, nos termos das normas legais e regulamentares pertinentes aos trabalhadores em geral e calculados com base nos seguintes percentuais:

I - Cinco, dez e vinte por cento, no caso de insalubridade nos graus mínimo, médio e máximo, respectivamente.

[...] (BRASIL, 1991)

Essa diferenciação de direitos no atual contexto híbrido tem impactado a gestão de pessoas, a exemplo da disputa entre os trabalhadores para permanecerem nos setores insalubres, o que tem trazido complicações para as chefias imediatas.

Como um fator complicador final para os gestores, além do argumento da diferença de salário e dos interesses ligados ao recebimento do adicional de insalubridade, existe ainda a questão da carga horária diferenciada, dificultando a composição das escalas de trabalho e plantões.

Hoje a **carga horária é um ponto crítico** aqui para o trabalhador da UFES. Está muito indefinido isso aí. Nós temos dois grupos, um trabalhando trinta horas e o outro grupo trabalhando quarenta horas, isso prejudica a relação entre esses grupos de trabalho. (S1, grifo nosso)

A EBSEH tem advertido aos servidores que trabalham na área de assistência e na área médica, no regime de escala, que eles poderão ter suas escalas alteradas para atender a demanda nos finais de semana e feriados, assegurando-se nesses casos um domingo de folga por mês. Para tal, a empresa se apoia na prerrogativa do interesse público. Contudo, como se observa nos depoimentos, os direitos adquiridos pelos estatutários configuram-se verdadeiros obstáculos na conciliação dos interesses dos trabalhadores e o bem comum. Os servidores em regime de plantão têm que cumprir escala de 12 por 60h.

Quadro 3 – Principais diferenças trabalhistas: força de trabalho no HUCAM

	VÍNCULO	
	UFES	EBSERH
REGULAMENTO	Lei 8112/90 - Estatutário	CLT - Celetista
CARGA HORÁRIA	30 Horas semanais	36 - 40 Horas semanais
ESTABILIDADE	Sim	Não
INSALUBRIDADE	5% – 20% do vencimento básico da remuneração	20% - 40% do salário base

Fonte: Elaboração do autor (2016).

No que tange aos empregados da EBSEH, muitos relataram que as maiores dificuldades enfrentadas no atual contexto híbrido ocorreram ainda na fase inicial do contrato, quando a aceitação pelos servidores foi considerada mínima.

Complicado, mas eu acho que já foi mais complicado, no início, quando eu cheguei foi bem difícil porque estava os três vínculos. **Era terceirizado, EBSEH e UFES**, e como tudo era muito novo realmente tinha um conflito muito maior, uma rivalidade muito maior, hoje em dia ainda tem, mas não é tanto como antes, eu acho que as pessoas estão aceitando mais a EBSEH. (E1, grifo nosso)

A questão dos trabalhadores terceirizados é um fator a mais a ser considerado na hibridização do HUCAM. Antes do contrato com a EBSEH, os trabalhadores terceirizados compunham um grande número da força de trabalho. A realização de concurso para a contratação de empregados celetistas visou, entre outros, à diminuição do uso dessa forma de contrato de trabalho precário, visto que o hospital comprometia recursos do seu próprio faturamento para arcar com as despesas de terceirização. Ademais, os primeiros empregados concursados tiveram que trabalhar, por certo período, lado a lado com os terceirizados que seriam substituídos. Esses terceirizados, dado o seu longo tempo de serviço nos setores, desenvolveram forte afeto com o trabalho que era realizado e muitas vezes com a pessoa dos seus gestores, na época, servidores em sua maioria. Nesse contexto, a consequência foi uma recepção permeada por desconfianças e até ressentimentos, uma vez que muitos dos terceirizados que estavam para ser substituídos não haviam conseguido aprovação no concurso para ingresso na EBSEH. É

razoavelmente crível que, em um contexto como esse, seria exigida dos gestores uma maior atenção na administração das suas equipes, dados os antagonismos presentes entre os três grupos de trabalhadores.

Alguns empregados também atribuem à mídia um fator de dificuldade no relacionamento entre estatutários e celetistas, pois, antes mesmo do início do contrato, por vezes a imprensa chegou a divulgar um conceito errado sobre a EBSEH, quanto ao seu papel de instituição gestora.

[...] quando a gente entrou aqui **a gente via pela mídia antes de a EBSEH assumir uma certa restrição, atritos, vamos dizer assim, ruídos entre RJU e quem seria os novos.** Falaram até na época pela mídia, que algumas pessoas tinham uma visão que seria uma instituição filantrópica que estaria assumindo aqui [...]. (E2, grifo nosso)

Outro fator relevante observado pela perspectiva dos empregados é uma resistência manifestada por grupos de servidores, sobretudo os mais antigos. Esse fato estaria propiciando o surgimento de conflitos entre as duas classes de trabalhadores.

[...] o hospital continua sendo um hospital de ensino, mas tem que aplicar ao ensino a eficiência e a eficácia nos processos, e **os servidores mais antigos eles têm um pouco de resistência**, até porque eles já vinham... existiam muitos acordos, acordo de trabalho. (E3, grifo nosso)

Indagado sobre o tipo de acordos aos quais o depoente se refere, ele os descreve como acordos verbais, baseados no relacionamento. Infere-se que, no que pese todo o aparato burocrático criado para evitar o personalismo, observava-se com frequência o surgimento de acordos, nos quais prevalecia o interesse individual dos profissionais servidores.

E3: Existiam muitos acordos, eu vou te alocar num setor, você vai trabalhar tantas horas.

Entrevistador: Baseado no relacionamento?

E3: Isso, e quando a EBSEH exigiu eficiência, exigiu produtividade, e aí teve que realocar essas pessoas, começou a cobrar...

Entrevistador: Com base em outros quesitos?

E3: Isso, aí começou a cobrar presença, começou a cobrar a eficiência no trabalho, começou a criar indicadores. Olha, você está usando tantas seringas no seu plantão, mas os outros plantões usam dez vezes menos, vamos treinar você e tal, aí há uma resistência [...]

Grande parte da resistência inicial pode ser atribuída ao Sindicato dos Trabalhadores na Universidade Federal do Espírito Santo (SINTUFES) que, como representante dos interesses coletivos dos servidores da UFES, organizou uma campanha aberta contra a assinatura do contrato de gestão com a EBSEH. Na base dos vários argumentos levantados pelo sindicato contra a EBSEH se encontrava a retórica do risco da privatização do HUCAM. O gancho para tal argumento foi o fato de que o estatuto da EBSEH previa outras fontes de recursos para o seu custeio; esse fato, somado à realidade de a empresa possuir personalidade jurídica de direito privado, possibilitando assim que boa parte de suas atividades fossem desenvolvidas sob os preceitos comerciais de gestão, de acordo com o sindicato consolidariam a privatização do hospital.

Nessa campanha, todos os pontos tinham o potencial de moldar a consciência dos servidores a uma posição de resistência à EBSEH. Mas talvez o ponto que surtiu maior efeito na visão e no comportamento individual dos servidores no novo contexto híbrido foi o argumento de que a EBSEH representaria o fim do Regime Jurídico Único (RJU) no HUCAM, pois não haveria mais concurso público para trabalhadores estatutários. Tratava-se, por si só, de um argumento forte com o potencial de mobilizar a consciência de qualquer trabalhador que possuísse um mínimo de senso de grupo, visto que supostamente previa a extinção de um tipo de vínculo trabalhista, o qual por décadas esteve ligado à trajetória do hospital.

Olha, quando há um ano e pouco eu cheguei aqui, a impressão que eu tinha é que era assim, **duas coisas bem separadas**, e as pessoas que estavam aqui me pareciam ter um pouco de **receio com a chegada dos novos**, um pouco de resistência. (E5, grifo nosso)

A resistência ao modelo de gestão EBSEH, na ótica dos empregados, e em relação a eles próprios, tal como na percepção do grupo dos servidores, também é atribuída às diferenças legal-trabalhistas. A questão do vínculo trabalhista muitas vezes se mostra determinante na interação entre os trabalhadores dos dois grupos. Analisando-se ambos os depoimentos, observou-se que, dependendo da dinâmica da relação, as prerrogativas trabalhistas atinentes a cada vínculo são logo citadas como meio de se levar a cabo a execução das tarefas nos setores. Conforme mencionado pelos empregados, os servidores acreditam que os celetistas devem ter

uma carga horária maior e consequentemente trabalhar mais, pelo fato de os seus salários também serem maiores.

[...] mas eu acho que sim, **ainda tem a divisão do pensamento, de logística das pessoas, porque os EBSEH não podem fazer isso, senão eles vão ser demitidos, ainda tem essa separação aqui dentro**, mas eu acho que em relação a relacionamento não tem essa coisa, não vou falar com ele porque ele é EBSEH, ele é UFES, isso não, mas acho que tem essa separação ainda de pensamento, **eu ouço algumas vezes, ela é EBSEH, tem que trabalhar mesmo, ganha bem, está ganhando para trabalhar, mas eu acho que com o tempo isso está sumindo.** (E1, grifo nosso)

No entanto, alguns empregados emitem uma opinião de que a resistência, em grande parte, também se deve à falta de familiaridade com o tipo de gestão posto em prática pela EBSEH e acreditam que conforme os servidores passarem a absorver o novo paradigma de trabalho, os motivos para resistir perderão força. Alguns dos participantes já percebem como menos latente a tensão entre servidor *versus* empregado atualmente.

[...] eu acho que as pessoas já com o tempo já estão acostumando com a situação, **vendo uma nova forma de se fazer o serviço, de se trabalhar, de se trabalhar em conjunto**, eu acho que daí já está bem diferente, eu já não ouço mais tanto nos corredores determinadas coisas, como eu ouvia no começo, hoje já está bem diferente. (E5). [Grifo meu]

Outros creem que uma intervenção dos órgãos competentes na legislação trabalhista pode ter um grande efeito mitigador na resistência entre ambos os grupos, acelerando a formação de uma força de trabalho mais integrada no atual contexto híbrido vivido pelo hospital.

A demanda real é o diferencial do salário do funcionário da EBSEH para o funcionário que é RJU, ah, eles têm o benefício de uma aposentadoria e tudo, mas eles perdem muito com a questão da insalubridade, **as regras não são ainda iguais para todos, eu acho que vai chegar o momento, e já está se ajustando, que à medida que a gente for conseguindo acertar essas arestas, vai todo mundo trabalhar no mesmo plano de trabalho**, entendeu? (E3, grifo nosso)

Outro ponto observado pelos empregados é o desenvolvimento de um sentimento de insegurança no grupo dos estatutários. Esse sentimento estaria ligado à perda da superioridade numérica dos servidores como grupo componente da força de trabalho nos HUF, visto que o número de celetistas vem superando o de estatutários nessas organizações nos últimos anos.

Mas essa resistência, a diferença de salário, a diferença na cobrança, isso tudo gerou um problema, gerou um problema, e é muita gente nova, **entrou muita gente nova, o hospital recebeu oitocentos servidores pela EBSEH, então é muito mais do que o número que tem hoje RJU, então o hospital que era só deles, o setor que era só meu, que tinha foto da minha filha pendurada, hoje tem 20 trabalhando**, já viram que não funciona mais assim, já viram que não é bem assim, entendeu? (E3, grifo nosso)

Quadro 4 – Quantitativo de trabalhadores por vínculo no HUCAM

Estatutários – MEC	Celestistas – EBSEH
723	864

Fonte: Unidade de Administração de Pessoal/DIVGP/HUCAM/EBSEH (2016)

A leitura que os empregados fazem sobre essa situação é que a inferioridade numérica dos servidores no âmbito dos HUF poderia configurar mais um obstáculo às reivindicações dos estatutários junto ao governo, despertando, dessa forma, uma insegurança institucional no grupo regido pelo RJU. Essa percepção pode ainda ser articulada com uma previsão propagada pelo SINTUFES, de que o governo não realizaria mais concursos públicos para ingresso de servidores no HUCAM, aumentando a sensação de um futuro incerto para a classe dos estatutários no âmbito do hospital. De acordo com os empregados que participaram da pesquisa, essa situação pôde ser compreendida de forma mais clara na última greve nacional, realizada pelos servidores federais da saúde, da qual os servidores do HUCAM também participaram.

[...] eu sinto que a chegada da EBSEH para os servidores UFES, eu não sei, **eu acho que eles se sentiram um pouco perdendo o espaço, até mesmo de luta, porque a gente acabou de sair de uma greve, e aí a gente percebeu que para assistência direta não teve impacto. Houve o impacto, houve, mas assim, não foi um impacto tão grande, então talvez assim, o fato de eles estarem perdendo o número de pessoas, para estar lutando pelos direitos, pelos benefícios futuros, eu não sei, eu acho que isso para eles gera uma certa insegurança [...]**. (E4, grifo nosso)

Vale citar que a campanha salarial dos trabalhadores federais da saúde pública no ano de 2015 envolveu também a participação dos empregados públicos da EBSEH, os quais em sua maioria não chegaram a deflagrar movimento paredista. Permaneceram majoritariamente exercendo suas atividades nos HUF, enquanto suas reivindicações eram negociadas pelo sindicato que os representa. Na

percepção de alguns celetistas, esse período de greve deflagrado pelos servidores trouxe impacto mínimo na assistência hospitalar e no funcionamento do hospital como um todo.

Até greve o pessoal da UFES fez aqui no administrativo, mas assim, a meu ver aqui no setor não atrapalhou em nada entendeu, deve ter atrapalhado a demanda natural do hospital em algum ponto, eu noto assim que o conflito de um, o interesse de um vai acabar conflitando com o outro, são todos trabalhadores eu acho que a vertente é mais ou menos essa mesmo. (E6, grifo nosso)

Ainda segundo os empregados, o sindicato que representa os trabalhadores da EBSEH informou que os ganhos salariais dos celetistas na campanha salarial de 2015 foram maiores que os obtidos pelos servidores em sua greve, sem que os empregados tivessem, em sua maioria, que paralisar suas atividades para alcançarem as reivindicações da classe.

Olha só, o que a gente observou foi uma greve que teve aí de alguns funcionários UFES, há não muito tempo, e o que... Também não participei diretamente desse... Vi assim, fora dos bastidores, o empenho deles para se conseguir alguma coisa, mas também não tenho ciência do que foi conseguido com todo o empenho que eles tiveram nessa greve, então **não saberia te dizer ao certo quais foram os ganhos que eles tiveram, e tivemos uma reunião semana passada onde nos foi apresentado os ganhos que nós tivemos, e na fala que foi apresentada lá é que nós tivemos maiores ganhos quando comparados aos ganhos que eles obtiveram,** então assim, não posso avaliar se foi justo, se não foi, o que levou a essa diferença, não tenho muita propriedade para poder dizer isso. (E5, grifo nosso)

A campanha salarial de 2015 culminou com o governo federal firmando acordo com cerca de 750 mil trabalhadores estatutários, incluindo os servidores dos HU. Tal acordo prevê um reajuste no montante de 10,8 %, a ser concedido em duas parcelas, com a primeira no valor de 5,5% a ser paga em agosto de 2016 e a segunda no valor de 5 % a ser paga em janeiro de 2017. Benefícios sociais corrigidos pelos índices de inflação também foram contemplados nos reajustes. O auxílio-alimentação passou de R\$ 373 para R\$ 458; o auxílio pré-escolar, cujo valor per capita médio passou de R\$ 73,07 para R\$ 321, e a assistência à saúde, cujo valor per capita médio era de R\$ 117,78 passou para R\$ 145 (PORTAL BRASIL, 2016).

Em relação aos empregados da EBSE RH, os reajustes salariais são firmados por meio de acordos coletivos entre a empresa, os representantes sindicais dos seus trabalhadores, sendo arbitrados pela Justiça do Trabalho. O Acordo Coletivo de Trabalho — ACT dos empregados da EBSE RH referente ao período 2015/2016 prevê para salários e benefícios reajuste de 7,7% a serem pagos retroativamente a março de 2015. O auxílio-alimentação passou a ser de R\$ 483,58; auxílio pré-escolar passou para R\$ 157,76; assistência médica e odontológica, de R\$ 128,22 e auxílio para pessoa com deficiência, de R\$ 171,49 (EBSE RH, 2016).

No que tange aos servidores cedidos à EBSE RH para a ocupação de cargos de direção, seus depoimentos revelam um posicionamento variado acerca do contrato de gestão firmado entre a UFES e a empresa. Por exemplo, alguns funcionários cedidos apontam ter havido uma flagrante falta de planejamento na admissão do grande volume de empregados aprovados nos últimos concursos. Os concursados celetistas, nos dois concursos realizados para ingresso no HUCAM, foram admitidos quase de uma só vez. Segundo os servidores cedidos, isso trouxe um impacto direto na convivência entre os grupos de trabalhadores que já se encontravam em exercício e os recém-chegados, principalmente devido à estrutura física do hospital, considerada deficiente.

[...] eu nunca vi nenhum órgão público meter assim 800, 900 pessoas de uma vez só dentro de uma estrutura, e assim, uma estrutura ruim que nem a nossa, entendeu? Uma estrutura fora das normas, eu assim acho que foi um erro de gestão, você primeiro tinha que arrumar o hospital, estruturar, fechar com gestor estadual, por exemplo, abertura de novos leitos, e ir substituindo as pessoas conforme a estrutura fosse sendo adequada. (CD6, grifo nosso)

Essa estrutura física, considerada falida até mesmo por muitos servidores, somada às diferenças de legislação trabalhista, funcionou como mais um elemento propulsor dos muitos conflitos que emergiram entre os dois principais grupos de trabalhadores do hospital. Pesquisas anteriores já apontavam o precário estado de conservação das estruturas prediais do hospital. Segundo Littike (2012), o prédio principal data da década de 1930, encontrando-se com vários de seus setores carentes de adequação e reforma física, elétrica e hidráulica. A estrutura dos ambulatórios é de quatro décadas atrás e, em grande parte, ultrapassada (LITTIKE, 2012).

Tanto na área administrativa, como na área especial, a gente sofria com isso [terceirização], hoje não, hoje o pessoal da EBSE RH entra e vai fazer

uma carreira [...] **A coisa ruim que aconteceu foi botar o pessoal numa estrutura falida, que é a nossa hoje, e outra coisa que é muito grave, é a diferença da legislação. Uma legislação difere ao caracterizar a área de uma forma, a outra caracteriza de outra forma, conforme a legislação que é diferente, então isso traz muitos conflitos, muitas dificuldades para a gestão.** (CD6, grifo nosso)

Até meados de 2014, cerca de 50% do quadro de pessoal do HUCAM era terceirizado, comprometendo em média 80% da receita orçamentária do hospital. Com esse percentual da receita comprometido, a instituição hospital encontrava dificuldades para investir em infraestrutura física e manter contratos de manutenção corretiva e preventiva de seu parque tecnológico, o que prejudicava a qualidade dos serviços prestados ao usuário (PDE, 2014). Por esse prisma o contrato de gestão tem possibilitado uma mudança dramática na outrora realidade do hospital, com o ingresso dos trabalhadores celetistas concursados de diversas especialidades profissionais.

Desde que houve a assinatura do contrato de gestão **os contratos precários que havia via instituto, via fundação eles foram substituídos por um concurso público onde entraram pessoas sob o regime celetista diferenciado e que oxigenou todo o hospital**, o hospital ele vivia preso a um passado, ninguém falava em qualidade, ninguém falava em eficácia, e realmente com esse modelo novo de gestão, essas pessoas novas que entraram oxigenadas elas melhoraram bastante o ambiente de trabalho, um ambiente em que se fala hoje em custo e efetividade, eficiência, eficácia, indicadores, **se trabalhava de forma muito, como dizer, não profissional, muito amadora.** (CD4, grifo nosso)

Infere-se que, em relação à substituição dos precários contratos terceirizados, o contrato de gestão tem sido visto, em geral, como uma importante melhoria em favor do HUCAM.

No que tange à legislação trabalhista, pesa o fato de as normas voltadas a cada vínculo possibilitarem a interpretação ou a caracterização de uma mesma atividade ou de um mesmo local de atuação, de formas diferentes, a exemplo do que acontece com o adicional de insalubridade, demonstrado no Quadro 3.

Em relação à gestão dos recursos humanos, alguns servidores cedidos se manifestaram favoráveis à união dos dois setores que atualmente cumprem a tarefa de gerir pessoas, considerando um erro de estratégia da atual administração manter a divisão, pois entendem que tal escolha não agrega em termos de convivência.

Em outros hospitais na unidade de administração de pessoal faz a gestão dos dois vínculos, celetistas e estatutária, tudo junto. Apesar da legislação ser muito específica e a gestão ser diferente por conta disso, mas estão ali dentro da mesma unidade. **Eu acho que isso causa uma aproximação, gera menos conflito, e aqui ficou tipo uma discriminação, ficou uma coisa discriminatória, [...] eu acho que foi um erro de estratégia.** (CD6, grifo nosso).

Apontam também que a decisão de se dividir a gestão dos recursos humanos pode estar relacionada ao forte papel de oposição exercido pelo sindicato dos servidores na época da assinatura do contrato de gestão. O sindicato protestou com veemência contra o fato de os servidores virem a ser geridos pela EBSEH. Tamanha pressão fez com que a universidade providenciasse, junto ao hospital, um espaço físico específico, com a presença de servidores, destinados ao atendimento daqueles estatutários que não quisessem se reportar à hierarquia da EBSEH.

Essa decisão da direção também pode ter muito a ver com a **resistência que o sindicato teve na época de se colocar contra os servidores RJU serem geridos pela EBSEH**, entendeu? **Eles não aceitavam, o sindicato fez uma pressão tão grande lá na universidade que fizeram um postinho aqui, um postinho de atendimento de recursos humanos ligado ao PROGEH aqui dentro do hospital, a pressão do sindicato foi tanta, que colocaram duas pessoas aqui para ficar atendendo aos servidores da UFES que não querem ser subalternos à EBSEH, a questão é tão grave a esse ponto.** (CD6, grifo nosso)

Estudos sobre *frames* competitivos demonstram que indivíduos expostos a múltiplos *frames* são mais propícios a se comportarem de forma ambivalente (CHONG; DRUCKMAN, 2007a). O papel de resistência desempenhado pelo sindicato desde o início das discussões sobre o modelo EBSEH coloca essas duas instituições em uma situação de ambivalência direta. Conforme apontado por Zaller e Feldman (1992), o conceito de ambivalência no âmbito dos estudos sobre *frames* remete-se a considerações opostas que a maioria das pessoas têm a respeito de como as situações lhes são apresentadas. Dessa forma, observa-se que as ações deliberadamente desempenhadas pelo sindicato, em um contexto inicial de poucas informações claras, contribuíram para o fortalecimento de uma posição ideológica de oposição às soluções gerencialistas apresentadas pelo governo e executadas pela EBSEH no que tange aos HUF.

No entanto, os servidores que participaram do processo de adesão à EBSEH, partilhando de diversas capacitações com o objetivo de ocuparem os futuros postos de gestão, não coadunavam totalmente com os argumentos levantados pelo

sindicato; contudo pelo fato de terem sido escolhidos justamente pela sua proeminência frente à gestão, antes do advento da EBSEH, possuíam uma perspectiva diferenciada sobre a necessidade da empresa e de mecanismos que tirassem o hospital dos anos de estagnação. Esse grupo específico de servidores, diante da iminência de um novo cenário organizacional, como também por sua participação ativa no processo de adesão, nutriu uma forte expectativa a respeito do desempenho da futura entidade gestora, porém, nos seus depoimentos, observa-se que nem sempre essa expectativa se cumpriu.

Porque quando eu ouvi falar da EBSEH, quando eu vi qual era a coisa, nossa eu fiquei assim, agora eu que estou aqui vinte anos sofrendo, tentando fazer o hospital funcionar, e gastando energia, e sem conseguir sair do lugar, gente essa coisa tem que mudar, tem que melhorar, quando falavam disso, eu falava nossa, eu vi a luz no fim do túnel [...]. E assim, o modo que a empresa chegou aqui no hospital, veio trazendo gente de fora, gente muito autoritária sem respeitar, **passando que nem um trator em cima das pessoas, sem ouvir muito as pessoas, ditando regras sem conhecer todo um processo já existente aqui.** Chegaram aqui e falaram: isso aqui está tudo errado, nós vamos fazer tudo novo. Nem todo processo é 100% correto, mas assim, você olha, isso aqui está legal, vocês estão fazendo legal, vamos melhorar daqui para frente [...]. (CD6, grifo nosso)

Os fatos relatados, para os depoentes que os vivenciaram, serviram tão somente para aumentar a resistência prévia incutida pelo sindicato, potencializando o conflito entre os diferentes *frames* organizacionais. Ao contrário do que muitas pesquisas assumem — de que o processo de tomada de decisão deve ser um ato puramente racional —, recentes abordagens cognitivas sugerem que uma cognição enviesada e assunções pré-estabelecidas são as causas primárias de estratégias organizacionais fracassadas ou de desempenho organizacionais pífios (YANG; CHENG; CHUANG, 2015).

[...] aqui tem gente muito boa, os melhores médicos, os melhores especialistas, os melhores enfermeiros, o pessoal administrativo tudo qualificado, entendeu? Entendem muito da legislação, sabem, dominam, tinha condições de trabalhar, de desenvolver as coisas, era a própria estrutura que não permitia, então nada disso foi valorizado quando a EBSEH chegou, então criou uma desmotivação, uma insatisfação, aí a resistência ficou maior, tinha uma resistência inicial que não conhecia o que era a EBSEH, **e quando ela chega, chega com esse autoritarismo todo, aí que ninguém quis saber mais de EBSEH mesmo.** (CD6, grifo nosso)

O papel dos afetos tem recebido uma crescente importância nos estudos sobre conflito de *frames*. Estudiosos apontam que os afetos agem como lentes através das

quais as pessoas vêem o mundo. Essas lentes operam como conjuntos de esquemas que um indivíduo usa quando interpreta seu mundo social (BARGH, 1982). Entretanto, em relação ao depoimento anterior, os estudos de Watson e Clark (1984) sobre a gestão estratégica de pessoas com foco nos afetos e conflito de *frames* concluíram que os traços de afetividade negativa tendem a permanecer, mesmo quando medidos muitos anos após os acontecidos. Trata-se de um argumento pertinente, sobretudo para a gestão de uma força de trabalho híbrida, em um contexto ocupado por lógicas organizacionais diferentes.

Alguns servidores cedidos acreditam que a gênese dos muitos conflitos que se irromperam entre os dois grupos também se atribui à fraca comunicação e, conseqüentemente, ao fraco esclarecimento acerca das diferenças dos regimes de trabalho, como também do tipo de gestão que viria a ser institucionalizado.

[...] quando você coloca culturas diferentes, ou digamos uma cultura existente e uma não cultura que também é uma cultura, quando elas chegam, a tendência é que dificilmente vai ocorrer de uma forma não conflituosa, sem arestas, então você passou a ter realmente algumas **arestas**, algumas dificuldades nessa cultura, mas que **poderiam ter sido amenizadas com um processo de comunicação mais vigoroso, mais presente**. (CD3, grifo nosso)

Para tais funcionários que participaram do processo de adesão, a fraca comunicação por parte da gestão da universidade relaciona-se diretamente à perspectiva enviesada criada entre os estatutários acerca da EBSEH, gerando os muitos focos de resistência e conflitos no HUCAM. Estudiosos sustentam que, em contextos organizacionais mistos, a comunicação inconsistente tem o potencial de gerar ainda mais desconforto psicológico, provocando, por sua vez, o desenvolvimento de um estado de incerteza nos trabalhadores, por depararem informações incompletas ou imperfeitas (BORAH, 2011).

[...] precisamos que todos falem a mesma língua, temos evoluído bastante mas tem muito que ser feito, ter um processo de comunicação mais forte mais vigoroso. Por incrível que pareça, muitas das convicções que foram postas foram colocadas por falta de informação, por desinformação ou por uma certa manipulação de informação por pessoas. (CD3)

Além de fortalecer o processo comunicativo entre as duas classes de trabalhadores, em um contexto de diferenças que fomenta o choque de interesses, os gestores também apontam para a importância de uma participação ativa da cúpula

administrativa, no papel de gestora dos conflitos que possam emergir entre os membros dos diferentes paradigmas.

[...] não poderia ser diferente porque você está colocando dois vínculos, aí cabe à gestão trabalhar isso aí, gestão que eu digo, a gestão do hospital. (CD3)

Foram relatadas tentativas da alta gestão visando amenizar os pontos de tensão no atual contexto de trabalho. Por meio do macroproblema identificado no hospital e contemplado no PDE como o nome de “Insuficiência de Recursos Humanos, Infraestrutura e Insumos para o atendimento aos usuários do SUS”, buscou-se aumentar a integração de aproximadamente 60 gestores por meio de uma mesma formação, aproveitando-se de um plano de ação previsto no PDE.

[...] todos participamos da mesma formação e foi muito positiva no sentido de quebrar entre esses grupos gestores, e nós estamos falando de 60 pessoas, **quebrar ou amenizar essas arestas que poderão existir**. Isso entre os grupos gestores, e nossa iniciativa foi nesse sentido, quer dizer você trabalhar nos grupos gestores de forma que possa servir de demonstração dando capilaridade a essa quebra de conflitos. (CD3, grifo nosso)

Autores apontam que discussão interpessoal pode ser um bom caminho para encontrar fatos adicionais sobre determinado contexto, simplesmente perguntando às pessoas por mais informações. Nesse sentido, a busca pela informação em conjunto com a boa vontade de se engajar na discussão interpessoal configuram-se importantes aspectos nos estudos sobre *frames* em conflito (BORAH, 2011).

Em relação às diferenças trabalhistas, também tem se buscado medidas efetivas com o intuito de mitigar os conflitos, principalmente no que se refere à insalubridade e às escalas de trabalho.

[...] você não pode baixar a insalubridade de determinado vínculo e nem aumentar para o outro vínculo, então essa é uma dificuldade, essa é uma preocupação e na medida em que nós temos buscado junto aos órgãos superiores permitir pelo menos nesse termo da insalubridade que esse máximo que o grupo tem menor limite de insalubridade, que esse máximo seja alcançado, visto que seria um absurdo pensar em diminuir o do outro grupo. (CD3)

Os ocupantes de cargo de gestão ainda observaram a importância que o tratamento urbano e cortês pode ter em um ambiente composto por múltiplos *frames*. Os gestores entrevistados revelaram exercer um relacionamento interpessoal com suas

equipes baseado no respeito mútuo, vigiando o surgimento do menor traço de discriminação.

Mas, além disso, o trato com as pessoas, o trato pessoal é o que tem se buscado para que não haja nenhum tipo de discriminação, [...] e assim nós percebemos que esse trato pessoal ele já tem melhorado, mas precisa melhorar muito, acho que esse é um grande caminho por que tem os elementos que estão fora do nosso plano de governabilidade que infelizmente nós não podemos atuar, mas reconhecemos que tem essa potencialidade de choque, mas tudo está sendo feito para diminuir esse choque de mundos. (CD3)

O exercício de tal comportamento coaduna com a literatura sobre conflito de *frames*, conforme ela sugere aos gestores a busca por discussões de forma polida e amigável, induzindo o afeto positivo nas contrapartes, ou a escolha de uma hora oportuna, tal como o momento em que as partes já estejam de bom humor, para dialogarem sobre conflitos (BORAH, 2011).

Os cedidos entendem que o grupo dos servidores vivenciou as fases de maior dificuldade em termos de gestão experimentadas até hoje pelo hospital e apontam com muita clareza que a estagnação que se instaurou na organização não é produto da atuação dos servidores ao longo dos anos, mas sim do descaso do governo.

Aquele que permaneceu no quadro do hospital, **é nobre o entendimento que ele conhece e participa já há muito mais tempo nos processos do hospital e sabe das dificuldades, sabe dos problemas** e sabe também, e a gente tem sempre que prezar isso, que **as coisas não se evoluíram, não por conta da capacidade organizacional anterior, mas sim talvez pela falta de apoio, subsídios do próprio governo.** (CD2, grifo nosso)

No que diz respeito aos problemas de relacionamento na força de trabalho, alguns cedidos entendem que a diferenciação dos regimes trabalhistas interfere no clima, mas não chega a comprometer o trabalho como um todo. Nessa direção, argumentam que o grande número de celetistas admitidos pode estar influenciando uma interpretação conflituosa do atual clima do hospital, não condizendo necessariamente com a realidade.

Talvez essa leitura seja por conta de um contingente, um número grande, expressivo de pessoas, que hoje são um quadro novo, fresco aqui dentro da instituição, então se há algum problema de clima eu vejo por esse lado. (CD2)

Além da aflição gerada pela chegada de um grande contingente de novos trabalhadores sob um novo modelo de gestão, igualmente é citada, como fonte de ansiedade e especulação junto aos servidores, a possibilidade de uma cessão coletiva de forma compulsória do quadro de trabalhadores estatutários para a EBSEH. O Acórdão 2983/2015 do Tribunal de Contas da União (TCU) recomendava a cessão de todos os servidores dos HU para os quadros da EBSEH, no prazo de 90 dias. Consultas foram feitas pelas universidades e pela EBSEH aos órgãos de controle da União questionando a legalidade de uma cessão compulsória em massa. No entanto, o TCU, em decisão do dia 2 de março de 2016, manifestou-se contrário à cessão compulsória dos servidores por meio do Acórdão 436/2016, alegando que, pela legislação vigente, a cessão de servidor é uma faculdade. Ainda segundo a decisão do TCU, a prerrogativa de publicar os atos de cessão permanece com o MEC, devendo tal órgão respeitar a legislação vigente e o interesse do servidor.

[...] imagina que de repente você tem pessoas que estão historicamente aqui no hospital por décadas já sentindo uma certa posse sobre os seus locais de trabalho, as suas operações, e vão chegar novatos sob uma nova forma de trabalho e sob um novo regime de trabalho, isso gerou um certo desconforto para eles, uma certa aflição, outra aflição que eles tiveram foi de serem cedidos. Eles têm uma reivindicação de que os servidores do RJU fiquem subordinados diretamente à UFES e não ao hospital universitário, então há uma certa apreensão dos funcionários do Regime Jurídico Único. (CD4)

Em relação às questões da legislação diferenciada, os gestores sinalizam a possibilidade de que, em um futuro próximo, o governo conceda igualar os direitos trabalhistas dos funcionários que atuam nos hospitais universitários. Nesse sentido, análises das condições de trabalho nos HU já estão sendo feitas por setores das EBSEH e das universidades junto aos órgãos competentes do governo, com objetivo de subsidiar um argumento factual em favor da isonomia dos direitos trabalhistas.

[...] um nível de maturidade pode ser alcançado lá na frente o qual as carreiras, seja celetista seja Regime Jurídico Único, elas vão ter os mesmos direitos, elas vão alcançar os mesmos direitos, então isso é uma questão de maturidade, precisa de tempo, precisa de discussão, aprovação de leis. (CD2)

Após avaliar a percepção do *frame* gerencialista na força de trabalho do HUCAM, bem como os pontos apontados pelos membros de cada *frame*, os quais fomentam

a disputa entre as duas lógicas de gestão, agora é possível estabelecer uma comparação entre as hipóteses propostas por BOYNE (2002) e os achados da pesquisa, acerca da gestão praticada no HUCAM, antes e depois da EBSE RH, ou seja, nos *frames* burocrático e gerencialista.

Quadro 5 – Comparação das hipóteses sobre as principais diferenças entre o setor público e o privado no contexto do HUCAM

FATOR	PÚBLICO	PRIVADO
AMBIENTE	Complexo/Rígido: caracterizado por espaços escassos e pouco representativos de deliberação coletiva.	Dinâmico/Prático: rigidez e verticalidade atenuadas por dispositivos integradores, tais como instâncias colegiadas e comissões (linhas de cuidado).
OBJETIVOS	Vagos: ausência da prática institucionalizada do planejamento	Definidos: aderência à prática institucionalizada do planejamento organizacional por meio do PDE.
ESTRUTURA	Burocrática: verticalizada; desacoplada de um instrumento de gestão norteador, o que fazia as mudanças na estrutura serem percebidas e implementadas com maior dificuldade.	Flexível: focada nos setores e unidades, voltados à coordenação das atividades finalísticas que permitirão a prestação de serviços assistenciais; alinhada aos objetivos traçados no PDE.
VALORES	Interesse público: equilíbrio das três dimensões que compõem a missão institucional do HUCAM.	Interesse próprio: foco na assistência, desempenho e indicadores.

Fonte: Boyne (2002).

Nota: Informações adaptadas pelo autor.

Por configurar-se a condição na qual os indivíduos empregam diferentes perspectivas para atingir reconciliação entre múltiplos valores, a ambivalência é considerada a chave para entender os efeitos de *framing* (BORAH, 2011). Portanto, analisados os pontos de ambivalência propagadores dos conflitos entre os dois *frames* organizacionais em curso no HUCAM, cumpre, a partir do próximo tópico, investigar como esses *frames* têm influenciado a cultura organizacional do hospital.

4.3 O FRAME QUE SE IMPÕE: MUDANÇA CULTURAL NO HUCAM?

Os participantes dessa pesquisa, quando indagados sobre como deveria ser a gestão de um hospital-escola inserido no SUS, em sua maioria usaram termos como

“compartilhada” ou “democrática”. Essas opiniões se alinham com as diretrizes estabelecidas pelo MS para a gestão das organizações que compõem o SUS. Por meio da sua Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão no Sistema Único de Saúde – HumanizaSUS, relativamente à superação dos desafios na prestação de saúde pública em um país com tamanhas desigualdades socioeconômicas como o Brasil, preconiza-se a “ampliação do processo de corresponsabilização entre trabalhadores, gestores e usuários nos processos de gerir e de cuidar” (HUMANIZASUS, 2008, p.7).

O termo “compartilhado” tem sido abordado por pesquisadores da cultura organizacional como um código para identificar manifestações relevantes de uma cultura, buscando, por exemplo, uma linguagem comum, valores comuns ou um conjunto acordado de comportamentos apropriados (MEYERSON; MARTIN, 1987).

O compartilhamento tende a aumentar a integração dos grupos sociais. Por seu turno, entende-se que, ao adotar nas organizações a perspectiva de cultura como uma cola social ou normativa que mantém junto um grupo potencialmente diverso de membros (MEYERSON; MARTIN, 1987), possibilita-se aprofundar a compreensão sobre como uma força de trabalho polarizada entre dois paradigmas organizacionais vem se interagindo no cumprimento de uma dada missão organizacional. De forma mais específica, uma abordagem cultural no HUCAM possibilitará um olhar mais detalhado sobre a gestão em curso, se ela tem obtido sucesso no fomento de uma cultura de acolhimento aos valores abraçados pela gerência superior, sobre se as práticas formais e informais, tais como as de comunicação ou tomada de decisão têm se alinhado com as identidades e os valores dos diferentes subgrupos presentes na organização e se tem havido uma constante atenção em promover o entendimento compartilhado entre os diferentes grupos de todos os níveis.

Assim, alguns participantes apontam a existência de incoerência no discurso propagado pela alta gestão no que tange à integração da força de trabalho e a realidade vivida no dia a dia pelos trabalhadores do hospital.

A administração deveria trabalhar nesse sentido, porque de algumas reuniões que a gente participa com **o diretor do hospital**, ele sempre fala que não existe essa diferenciação entre um servidor e um trabalhador da EBSERH. Ele usa até uma frase, **somos todos HUCAM, mas na prática existe essa lacuna aí, porque é como eu falei, existem dois RH hoje no**

hospital, um tratando das questões do servidor e um tratando das questões do empregado da EBSEH. Então eu acho que essa seria uma mudança significativa para juntar esses dois grupos. (S1, grifo nosso)

Alguns trabalhadores mencionaram não existir dispositivos específicos voltados ao fomento do diálogo, de modo a transcender o discurso de igualdade propagado pela alta gestão, deduzindo que a implementação oficial de medidas desse tipo melhoraria o aspecto da convivência entre trabalhadores de ambos os vínculos.

Eu acho que **você já deve ter ouvido a frase, todos somos HUCAM, e acho que ninguém acredita nisso de verdade, eu acho que todo mundo fala da boca para fora [...]** que na cabeça deles eles sabem que tem diferença, tanto é que tem o RH da UFES o RH da EBSEH. Qualquer pessoa que tu encontras aqui tu vais ver falando, ah, ele é UFES, ele é EBSEH, primeira coisa. Tu pergunta alguma coisa, tu é UFES ou é EBSEH? Até no refeitório, para pegar comida tem que escrever o vínculo, se é EBSEH ou se é UFES, o que isso importa na história, é tudo HUCAM, não é? (E1, grifo nosso)

Compreende-se que a existência física de dois setores de recursos humanos para tratar em separado questões celetistas e estatutárias é uma opção baseada no entendimento limitado acerca do potencial integrador da gestão de pessoas. Tal divisão configura-se um dos aspectos mais evidentes acerca dos diferentes *frames* em atividade no hospital, indicando também uma ausência quase completa de ações integradoras pela atual gestão.

Nós nunca seremos equipe, entendeu? Então eu acho que isso é uma coisa que ainda vai levar tempo, **ainda há uma segregação muito grande**, não se pode falar que você que é EBSEH, que você é HUCAM, mas **o nosso próprio DRH ali um é a unidade que só atende UFES, e outra é a unidade que só atende EBSEH, [...]** imagina, você ter **dois RH que não se conversam, tinha que ser tudo no mesmo...** Você tem que começar a mostrar que não existe segregação quando você tem um DP só, uma divisão de peso, todo mundo junto, mesmo que tenha unidades, eles têm que estar juntos, um é do HUCAM atendendo EBSEH, quem é da EBSEH atendendo HUCAM. (CD7, grifo nosso)

Na visão de alguns participantes, essa diferenciação que já começa na divisão dos setores de recursos humanos se propaga para o âmbito do relacionamento dos trabalhadores de ambos os paradigmas, trazendo prejuízos para a organização.

Com certeza, **com certeza, para a rotina, para a própria união da equipe, para o planejamento, para o servidor do HUCAM que já está se sentindo segregado, isso só faz aumentar.** Ele está se sentindo desvalorizado, ele está se sentindo abandonado, ele está se sentindo sem voz, entendeu? (CD7, grifo nosso)

Para alguns entrevistados, a gestão praticada no atual contexto híbrido do HUCAM, ao invés de integrar, tem contribuído para a desagregação da sua força de trabalho e, em grande parte, para que os vínculos celetistas e estatutários se vejam mutuamente como subculturas excludentes, não parceiras.

Há de parte a parte a noção de que há uma diferença de tratamento, e quando isso existe dentro da equipe, somos todos pertencendo à mesma equipe, e existem pessoas que tem um tratamento diferenciado ou que alguém acha que tem um tratamento diferente do outro, isso não gera uma articulação que seja capaz de produzir um conjunto de interesses focado para a mesma direção, **as pessoas aqui elas não se sentem que são parceiras**, trabalham juntas, se respeitam, o respeito aqui entre as pessoas que trabalham existe, não tenha dúvida, mas **não existe um espírito muito grande de colaboração, interpessoal, as pessoas fazem o seu trabalho e vamos embora, vamos tocar, até porque isso que a empresa quer, que você faça o seu trabalho, toca o pau e vai embora.** (S4, grifo nosso)

Ao mencionar a existência em demasia de um tipo de trabalhador atualmente que bate o ponto, faz o seu trabalho e vai embora sem se interessar em contribuir com algo mais para o hospital, o depoimento anterior permite concluir que a gestão praticada hoje tem favorecido o desenvolvimento de um comportamento que pode ser interpretado como “conformista”, um reflexo da padronização preconizada no *frame* gerencialista, quando exercida de forma exagerada ou fora de escopo.

[...] **a gente tem que fazer o que é melhor para o andamento do serviço, e não aquela coisa engessada, porque, quando você engessa você tira do trabalhador, do profissional, a vontade dele. Eu acho que você elimina dele à vontade de criar, de melhorar,** entendeu, eu não facilito nada para você, por que vai facilitar para mim? O que eu preciso é qualidade de trabalho, eu preciso de uma equipe afinada, uma equipe onde todo mundo saiba fazer aquilo [...]. (CD7, grifo nosso)

A diferenciação no tratamento da força de trabalho, de acordo com alguns entrevistados, também gera preocupações quanto ao cumprimento da missão organizacional, na assistência, no ensino ou na pesquisa.

Então **se não tiver os funcionários EBSERH e UFES trabalhando na mesma direção o hospital se complica e sua missão não é cumprida adequadamente.** A EBSERH vem como solução para os hospitais universitários. A forma como ela entra, a forma como se administra a chegada dela é que vai determinar se a interação dos funcionários UFES, RJU e EBSERH vai ser mais bem-feita ou não. (S3, grifo nosso)

A dimensão qualitativa dos serviços prestados pelo hospital também foi considerada sob risco no caso da manutenção de um cenário organizacional caracterizado por uma força de trabalho desintegrada.

Nós estamos dentro de um segmento de negócios que o qualitativo ele é muito importante, mais do que o quantitativo, o que adianta eu atender dezesseis mil pessoas, mas dessas dezesseis mil, trezentos estão com sequela, trezentos eu não consegui fazer o que deveria ser feito, você está entendendo? Então eu tenho que estar muito preocupada com a qualidade do serviço que eu presto, e não com a quantidade [...] **é fundamental estar todo mundo junto, igual falando a mesma coisa.** (CD7, grifo nosso)

Como se observa, para alguns participantes a existência de um espírito de equipe é de fundamental importância para manter a qualidade dos serviços prestados pelo hospital. Sem o fomento desse espírito, muitos trabalhadores alegam não mais se identificarem com a missão organizacional do HUCAM.

Olha, eu acho que as pessoas hoje não se sentem mais participando do hospital, pertencendo ao hospital como era antigamente, **eu sou de uma geração que tive oportunidade de ver que aqui pessoas que deram a sua vida pela instituição,** médicos, enfermeiros, técnicos etc. e tal, deram a vida pela instituição, eles tinham prazer, vinham aqui no fim de semana, se precisasse vinham aqui no domingo, feriado, no natal, **vinham aqui com o maior prazer porque se sentiam pertencendo ao projeto de instituição, de programa, de academia que não existe mais.** (S4, grifo nosso)

Esse depoimento descreve a existência de uma geração de trabalhadores que se doava mais ao hospital, quando se compara à atual força de trabalho em atividade. Infere-se do relato que, subjacente a uma maior entrega, havia também uma forte sensação de identidade e pertencimento compartilhado, o que fazia com que os colegas ajudassem a organização a superar as dificuldades enfrentadas por ela. Pesquisas apontam que a identidade no âmbito das organizações forma-se a partir de um conjunto de valores e crenças compartilhados, geralmente na perspectiva conjunta de um melhor modo de se fazer as coisas. Uma vez cristalizado o conceito, a identidade consistirá em um dos elementos mais profundos e duráveis de um grupo social (SMIRCICH,1983).

Outros trabalhadores apontam que as mudanças introduzidas no hospital, nos últimos anos, têm feito com que antigos colegas cada vez mais busquem se desligar do HUCAM.

A experiência ela está sendo muito pouco ouvida, porque são considerados ultrapassados [servidores antigos], resistentes a mudança, mas eu acredito que pode até haver resistência a mudança, mas isso depende de como essa mudança é feita [...] ela tem que ser bem estruturada para que as pessoas, ao invés de se tornarem antagonistas, elas se tornem protagonistas. Você tem que ter realmente uma equipe que vai brigar pelo hospital, eu tenho visto pessoas que amam esse hospital abandonando esse hospital. (CD7, grifo nosso)

Esse discurso reforça o argumento de que o conhecimento adquirido nos muitos anos de experiência compartilhada não tem recebido a devida atenção no contexto atual. O depoimento leva a entender que a atual gestão tem entendido o posicionamento contrário de antigos servidores como simples resistência gratuita.

Há dificuldade de relação, mas por quê? Isso se deu quando muitos dos **empregados EBSEH foram acolhidos, porque foi dito para eles que eles encontrariam resistência dos servidores do HUCAM**, e que era para eles não estranharem, eu ouvi isso em uns dos acolhimentos, então se você está chegando e dizem para você que você vai ter resistência, você já entra com o pé atrás. (CD7, grifo nosso)

O depoimento anterior se coaduna com outras entrevistas de servidores, nas quais são relatadas fortes impressões quanto à propagação de um discurso de resistência dos trabalhadores estatutários na fase de acolhimento dos empregados, o que já serviria de forma prévia para fomentar um ambiente de diferenciação na força de trabalho. Nesse sentido, alguns entrevistados entendem que a intervenção, no atual contexto híbrido deve ser uma constante, em especial no que tange à fase de acolhimento dos trabalhadores da EBSEH.

Eu acho que essa intervenção tem que ser diária. Eu acho que isso, desde que chega o pessoal da EBSEH, isso precisa ser trabalhado. Esse ajuste fino. Isso compete a direção geral descendo aos chefes de unidade ou fazer um trabalho de ajuste nessas relações. (S3, grifo nosso)

Pesquisas apontam que, em situações de mudança organizacional, poucos esforços são empreendidos no sentido de se identificar prévia e meticulosamente quais atores poderiam resistir à iniciativa de transformação e por quais motivos especificamente. É pouco provável que uma análise precisa a esse respeito ocorra, considerando a miríade de comportamentos que podem emergir em um contexto de mudança. Todavia tal iniciativa ainda seria capaz de fornecer subsídios interessantes aos agentes da mudança se estiverem dispostos a analisar que tipo de resistência tem sido manifestada, rompendo com o pressuposto tido como certo, em parte da literatura acadêmica e gerencial, de que toda resistência é uma barreira negativa à mudança bem-sucedida (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Estudiosos

como Kotter (1995), por meio de uma série de estudos em diferentes organizações de diversas nacionalidades, sustentam que frequentemente os trabalhadores entendem a nova visão e buscam contribuir para sua efetivação. No entanto, eles apontam que, quando a resistência emerge, ocorre a princípio na mente do indivíduo, em face de fatos impeditivos ligados a uma estrutura organizacional que favorece um sistema de recompensa baseado no desempenho, em que se é forçada a escolha entre o novo paradigma e os valores ou interesses próprios (KOTTER, 1995).

Para muitos servidores identificados com o antigo modelo de gestão, que foi sustentado por anos por um sistema eleitoral no qual a comunidade acadêmica participava ativamente, nutrindo expectativas de ver seus interesses representados na pessoa do dirigente eleito, o atual contexto do contrato de gestão, no qual o dirigente máximo do hospital é indicado de forma unipessoal pelo reitor, ainda se revela bastante confuso. O entendimento compartilhado entre os servidores que participaram do antigo modelo era o da possibilidade da renovação do quadro gestor de acordo com o atendimento ou não dos anseios da comunidade acadêmica.

A primeira coisa que eu acho que deveria ser feita, por exemplo, é a administração definir, isso aqui afinal de contas é o que, um órgão público, é um órgão privado, não sei, a gente tem que definir o que isso aqui é, que tipo de instituição é, isso é uma coisa, **se é uma instituição da universidade pública deveria ter eleição para a direção, eleição para diretor superintendente, e as diretorias, uma chapa que componha isso, em que houvesse debate, em que houvesse um mandato, prazo de início e fim, com direito a uma reeleição no máximo**, isso poderia dar um refrigerio para que as pessoas pudessem se sentir mais motivadas a poder participar e até inclusive poder colocar seus planos, suas ideias em ação para isso ser testado e poder ser visto, se funciona ou não. (S4, grifo nosso)

Sobre esse relato, cumpre informar que, a partir de 1985, o regimento do hospital passou a estabelecer que a indicação do seu gestor ocorresse por meio de eleições diretas, realizadas junto ao corpo de trabalhadores do hospital. A nomenclatura do cargo do gestor máximo, nessa época, era diretor-superintendente, o que mudou, com o advento da EBSEH, passando a ser somente superintendente. Com o advento do contrato de gestão, o antigo regimento deixou de existir e a indicação do dirigente máximo do HUCAM voltou a ser realizada diretamente pelo reitor, tal como nos anos anteriores a 1985.

A mudança na forma de escolha do gestor máximo do hospital, entre outras, tem causado significativo abalo nos referenciais organizacionais outrora compartilhados, sobretudo no grupo dos servidores. Os servidores mais antigos se acostumaram com certo modelo de gestão, baseado em propostas debatidas via sistema representativo. Dessa forma, sentiam-se integrantes de uma comunidade corresponsável pela eleição dos seus líderes, os quais, na sua visão, deveriam emanar os valores compartilhados por seus eleitores em tempo que executava as propostas decididas em conjunto no âmbito do hospital.

[...] hoje você se sente um estranho dentro da instituição, hoje estamos aqui como se fôssemos estranhos aqui e a maior parte daqueles que estão aqui o primeiro pensamento que tem é poder sair daqui, então como é que você pode trabalhar numa instituição em que o primeiro pensamento que a pessoa tem é querer sair daqui, e se houvesse uma condição de um hospital com o mesmo perfil eu tenho certeza que 80% das pessoas que trabalham aqui sairiam daqui com o maior prazer [...]. (S4, grifo nosso)

Wood Jr. (2010), em seus estudos sobre organizações híbridas, aborda a situação de turvamento dos referenciais organizacionais, sustentando que a maioria dos processos de hibridização corporativa carrega em si um forte componente de indeterminação, algo considerado intrínseco às iniciativas de mescla organizacional. No HUCAM, como se observa, o componente de indeterminação introduzido via contrato de gestão tem afetado o senso de pertencimento de parte dos seus trabalhadores. No entanto, tal turvamento pode ser apenas temporário ou até mesmo agravado. Quão indefinida poderá permanecer a situação irá depender de como a gestão lida com os diferentes referenciais vigentes, sustentados geralmente pela existência de subculturas organizacionais. A visão de cultura organizacional adotada pela alta gestão será determinante para a integração das diferentes perspectivas, à medida que mudanças são implementadas na organização. O sucesso em desenvolver uma cultura consistente, monolítica no que tange à negação das ambiguidades entre grupos organizacionais, pode oferecer a chave para o controle gerencial, comprometimento e eficiência.

No entanto, tal iniciativa pode-se configurar um tanto ambiciosa, sobretudo em organizações complexas como os hospitais universitários, favoráveis à ocorrência de um amplo espectro de elementos ocupacionais, hierárquicos, de classe social, raça, etnia e gênero que, uma vez congregados, passam a constituir diferentes

subculturas organizacionais. Ciente desses fatos, a literatura acadêmica aponta que uma visão de cultura mais adequada a esse contexto deve abster-se da ideia de consistência e enfatizar a importância dos grupos de indivíduos que representam os constituintes internos e externos da organização.

Nesse paradigma de diferenciação, Gregory (1983, apud MEYERSON; MARTIN, 1987, p.631), conceitua as organizações com base no constructo da cultura: “[...] são reflexos e amálgamas de culturas circundantes, incluindo a nacional, a ocupacional e as culturas étnicas. Uma organização é simplesmente uma fronteira arbitrária ao redor de uma coleção de subculturas”. Nessa perspectiva, caberia à gestão desenvolver meios para extrair o melhor de cada subcultura, alinhando as diferentes identidades aos interesses da missão institucional.

[...] isso seria uma coisa então, ter condição de estar influenciando na administração. As pessoas que seriam colocadas lá teriam mais afinidade com determinado tipo de comportamento que seria o mais adequado [...] Porque eles [gestão] tem que ter um determinado tipo de proposta, e se ela se esgota, você tem que ter renovação, por isso que as pessoas estão ali submetidas a um determinado tipo de cobrança, segundo a qual elas não vão poder se continuadas, isso seria uma coisa. Outra coisa seria que a gente pudesse talvez nos articular mais no ponto de vista da comunidade acadêmica através de reuniões etc. e que pudéssemos colocar essas questões do dia a dia de forma que isso repercutisse do ponto de vista administrativo. (S4, grifo nosso)

A análise desse depoimento permite observar certa expectativa quanto ao comportamento dos líderes escolhidos, especificamente de que atuem como fonte de conteúdo cultural, encorajando a adoção de comportamentos interpretados como alinhados ao contexto universitário.

Alguns entrevistados, cientes das diferenças existentes na força de trabalho, também apontaram para a liderança como fonte de elaboração de estratégias voltadas à mitigação dos conflitos. Esses participantes entendem que apenas a iniciativa do corpo diferenciado de funcionários, sem o apoio da gerência, não basta para gerir os conflitos emergentes no atual contexto híbrido.

Tudo que for feito para melhorar o relacionamento eu acho que é muito importante. Eu acho que a gestão, a direção de uma forma geral, o gerente de uma forma geral eles tem um papel muito importante nessa conciliação aí, na organização de estratégias para se fazer acontecer um serviço onde essas diferenças que a gente sabe que existem, porque somos geridos de forma diferente, sejam minimizadas, é

preciso implementar estratégias para que essas diferenças, sejam de carga horária, sejam salariais, sejam de direitos quais forem, elas possam ser minimizadas e o serviço possa funcionar da melhor forma possível, eu acho sim que eles tem papel importante. (E5, grifo nosso)

Outros apontaram que o trabalho de aderência à visão e à missão institucional realizado pelos líderes na busca dos resultados pactuados no âmbito do PDE deve ter o potencial de diminuir o clima de diferenciação que pode vir a se instalar nas unidades organizacionais.

Então é isso que a gente preconiza enquanto equipe de governança, **trabalhar no sentido de sermos missionários do hospital. De acordo com o Plano Diretor Estratégico, a gestão tem que focar certos resultados**, e um PDE de dois anos é um período razoável para a gente superar várias dificuldades inclusive as relacionadas à cultura organizacional, [...] nesse sentido **a gente tem feito uma desconstrução dessa leitura de diferenças**. Então o que que a gente faz hoje para tentar afastar esse risco de clima organizacional ruim é isso. (CD2, grifo nosso)

Alguns pesquisadores, ao abordar culturas organizacionais deliberadamente integradoras, ou seja, aquelas em que a gestão atua ignorando o dissenso e manifestando baixa tolerância com as ambiguidades entre subculturas, apontam a liderança como importante fonte de conteúdo cultural. Nesse paradigma, as manifestações culturais que refletem os valores pessoais das lideranças mais elevadas serão enfatizadas, com o intuito de possibilitar, por meio de líderes particularmente efetivos, a institucionalização da simpatia à alta gestão, conferindo-lhe, assim, um certo ar de eternidade (MEYERSON; MARTIN, 1983).

Portanto, alguns gestores a serviço da EBSEH, cientes de que a liderança é um importante fator na condução das mudanças em andamento, entendem que ela deve ser exercida com o propósito de integração do bem-estar dos membros organizacionais com o desempenho institucional.

Eu acho que **primeiro é uma questão de cultura e cultura não é uma coisa que você muda da noite para o dia, tem que ter uma mudança de cultura [...]** e fazer a gestão das pessoas não é só estimular a capacitação, trabalhar com registro e movimentação, essa parte de expediente administrativo, não. É trabalhar com clima, ouvir as pessoas e lembrando que a gestão de pessoas não é vinculada a uma divisão, ou uma unidade organizacional, **todo gestor ele tem que ser primeiro gestor de pessoas, porque lidera equipe, ele tem que ser liderança da equipe, ele tem que ser exemplo da equipe, ele tem que ser aquele vento a favor da equipe,**

porque ele não precisa fazer nada, a equipe o segue, se a equipe não estiver seguindo esse gestor ele já é fracassado. Então a primeira coisa é trabalhar com a liderança, com o estímulo das equipes dentro de cada unidade organizacional. (CD2, grifo nosso)

Boa parte dos entrevistados opinou, de alguma maneira, sobre possíveis medidas a serem tomadas pelos gestores; se analisadas em conjunto, poderiam afetar os rumos de uma transformação cultural no HUCAM, na opinião de seus funcionários, de modo a trazê-la para mais próximo da realidade das diferentes subculturas do hospital. Nessa direção, o exercício da gestão de pessoas foi o aspecto mais citado nas propostas de intervenção administrativa, no que tange ao alcance de uma força de trabalho mais integrada culturalmente.

Eu vejo que a **administração tem que intervir sim, mas não ser uma intervenção no sentido de punição, mas um trabalho mais de gestão de pessoas mesmo. Fazer com que esses dois grupos se interajam visando um único objetivo, que é a prestação de serviços para o usuário que procura o hospital.** Não seria uma intervenção no sentido de punição. Mas eu acho que deveria ser feito um trabalho na área da gestão de pessoas mesmo, recursos humanos, de RH para tentar integrar esses dois grupos (S1).

No entanto, muitas pesquisas arguem o gerencialismo sobre a cultura organizacional, questionando a pretensão de tal paradigma em relação ao alcance de uma cultura totalmente integrada. Nesse sentido, os pesquisadores têm posto sob dúvida a verdade da cultura organizacional como um bem gerenciável. Nos últimos anos, uma boa parte da literatura acadêmica vem demonstrando a cultura organizacional como eclipsada pela existência de múltiplas subculturas organizacionais ou mesmo contraculturas, competindo entre si pelo *status* hegemônico nos limites da organização (SMIRCICH, 1983). A partir de tais constatações, os investigadores têm ponderado sobre a adoção de perspectivas integralistas, sugerindo como contraponto a adoção de um paradigma de diferenciação, o qual estaria mais voltado a inconsistências e a fontes de conteúdo cultural, não necessariamente oriundas dos membros da liderança (MEYERSON; MARTIN, 1983).

Alguns servidores do HUCAM atribuíram, de forma direta, as dificuldades de integração ao tratamento dispensado pelos gestores. Em sua opinião, a ocorrência do tratamento enviesado, muitas vezes, vem carregada de algum tipo de preconceito, capaz de gerar tensões e conflitos, de modo que somente uma

intervenção conciliativa dos gestores não bastaria para solver a situação. Para alguns entrevistados, a gestão deve adotar medidas claramente punitivas no combate ao assédio oriundo do tratamento diferenciado.

Acho necessário e urgente até a administração intervir. Como seriam essas intervenções? Criando espaços coletivos de pactuação e de gestão. **Tem que ter intervenções de punição, porque está beirando o assédio moral, então tem que combater o assédio moral, com medidas disciplinares, com campanhas educativas, com espaços coletivos e convivência, espaços de vivência. Essas são estratégias que eu visualizo assim, que são eficientes. Espaços de confraternização.** (S2, grifo nosso)

Determinados servidores, cientes dos mecanismos de gestão preconizados nas diretrizes de humanização do SUS, veem, nos espaços coletivos de gestão pactuada, meios eficazes para a consolidação de uma administração mais participativa, desde que tais dispositivos cumpram com sua finalidade de articular os interesses da organização, dos pacientes e dos trabalhadores da saúde pública. A título de exemplo, vale citar o colegiado gestor que consiste em “um modelo de gestão participativa, centrado no trabalho em equipe e na construção coletiva (planeja e executa). Os colegiados gestores garantem o compartilhamento do poder, a coanálise, a codecisão e a coavaliação.” (HUMANIZASUS, 2008, p. 56).

Analisando-se o PDE do hospital, foi observado, no âmbito do macroproblema 3, denominado “fragilidade nas relações do HUCAM com o SUS”, no qual consta o nó crítico 14, identificado como “atenção à saúde fragmentada”, a existência de um plano de ação cujo funcionamento se assemelha ao modelo de colegiado gestor, indicado pelo MS aos membros do SUS. Concebida como a 28ª ação a ser executada no escopo do macroproblema 3, seu objetivo consiste em implantar e consolidar o funcionamento pleno das linhas de cuidado nas unidades assistenciais do HUCAM.

Segundo a Portaria nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010, as linhas de cuidado (LC) têm sido entendidas nos meios profissionais e acadêmicos como uma

[...] forma de articulação de recursos e das práticas de produção de saúde, orientadas por diretrizes clínicas, entre unidades de atenção à saúde de uma dada região, para a condução oportuna, ágil e singular, dos usuários pelas possibilidades de diagnóstico e terapia, em respostas às necessidades epidemiológicas de maior relevância (BRASIL, 2010).

Consta nos últimos relatórios de monitoramentos do PDE que a ação 28 se encontra plenamente consolidada no HUCAM, com cada unidade assistencial possuindo sua respectiva portaria regulatória acerca do funcionamento e da composição das linhas de cuidado. Diante das recorrentes menções a respeito da instauração de mais espaços de gestão pactuadas, resta conjecturar sobre o tipo de aproveitamento que as linhas de cuidado em atividade têm devolvido aos seus membros, aos pacientes e à comunidade acadêmica.

Tal como disposto em tais diretrizes, alguns entrevistados citaram a promoção de espaços de diálogo como uma boa alternativa para amenizar as tensões advindas das diferenças de vínculo, como meios de fomento à integração interpessoal.

Eu acho que a forma é o diálogo (E1).

Acho que é promovendo o diálogo e a troca de informações. O que a gente observa é que se você colocar os dois grupos para conversar, para poder falar: de onde você veio? Como você chegou aqui? Qual a sua história na instituição? Só de conhecer a história, a cultura de cada um, a história familiar e tal, aproxima as pessoas, e isso é uma coisa que nós pretendemos fazer mais intensamente a partir de agora (CD1).

Estudos demonstram que a busca por informações com intuito de superar ambivalências e incertezas pode tornar-se uma tendência natural para indivíduos expostos a *frames* misturados. Nesse sentido, também apontam que é muito provável que os indivíduos inseridos em contextos organizacionais híbridos, ao se expressarem, comecem a elaborar melhor seus conteúdos informacionais. Contudo, principalmente quando inseridos no âmbito dos *frames* competitivos, a literatura ressalva que tais indivíduos só começarão a demonstrar boa vontade em processar mais as informações se forem motivados a isso. Havendo tal motivação, os participantes tenderão a adquirir mais confiança julgadora. Dessa forma, tal como em uma espiral, os indivíduos, ao se sentirem inclinados a atingir tal confiança, também estarão tendentes a processar informações mais cuidadosamente, produzindo o estabelecimento de discussões mais profícuas acerca de questões divergentes (BORAH, 2011). Por certo, que a observância de tal prática incitaria uma maior integração cultural.

Outros trabalhadores acreditam que a aplicação igualitária de capacitações profissionais a ambos os grupos possibilitariam incrementar a integração entre os diferentes vínculos trabalhistas devido à absorção de conteúdo de uma única fonte organizacional.

Então, eu acho que ela [administração] já intervém de uma maneira bem sutil, vamos colocar assim, promovendo eventos que interajam a própria gestão, a gente fez um curso de desenvolvimento gerencial para todas as equipes, que metade era RJU, então eu acho que essa força que quer entender a mudança e quer continuar trabalhando, ela vai se adaptando. Agora não tem jeito de fazer isso aí completamente, eu acho que a administração por mais que ela se esforce vão ter algumas regras que vão ser colocadas, e ela sempre vai ser vista como a mandona, muitos servidores não entendem que isso é uma diretoria federal, a EBSEH tem o estatuto federal, e a gente cumpre o estatuto federal da EBSEH. (E3, grifo nosso)

Embora a capacitação seja reconhecida como uma importante força integrativa por estatutários e celetistas, ações, nessa perspectiva, fora do nível gerencial para o grupo dos servidores, foram apontadas como virtualmente nulas, o que se atribui principalmente a mecanismos ineficazes de comunicação. Por exemplo, alguns estatutários mencionam não possuírem dispositivos de comunicação direta com a gestão do hospital, tal como um e-mail institucional, e que a falta de tais meios contribui para que não sejam informados a tempo dos eventos de capacitação.

Ai, eu não sei como poderia minimizar, claro que eu vejo que o RH promove várias palestras para servidores [sentido *lato*], a gente não fica sabendo quem é do RJU, só quem é da EBSEH (S7).

Entrevistador: Por que vocês não ficam sabendo?

Eu nunca recebi e-mail, eu sei que minhas colegas da EBSEH recebem (S7).

Entrevistador: Você não recebe e-mail?

Não, só recebo e-mail da UFES, quando vem da UFES, da universidade (S7).

De fato, foi elaborado um plano de capacitação de empregados e servidores do HUCAM – Filial EBSEH, cuja meta era atender aproximadamente 1.700 trabalhadores até 31 de dezembro de 2016. Encampado pela Divisão de Gestão de Pessoas do HUCAM, pela EBSEH e por outros parceiros, elaborou-se um portfólio de cursos identificados com as necessidades organizacionais do hospital. No entanto, no que tange às estratégias de divulgação, os indícios são os da existência

de gargalos comunicacionais que têm impedido o total conhecimento das capacitações, gerando o subaproveitamento das ações planejadas nesse escopo. Em contextos nos quais os indivíduos são levados a abraçar simultaneamente dois ou mais paradigmas organizacionais, haverá grande possibilidade de a ambiguidade se instaurar, colocando em risco a atividade de planejamento. Assim, as iniciativas de capacitação podem ser de grande ajuda aos gestores, ao configurarem-se boas oportunidades para aproximarem-se das subculturas, possibilitando compreendê-las melhor e, conseqüentemente, canalizar esforços em cada uma delas com o propósito de articulá-las à missão institucional (MEYERSON; MARTIN, 1983).

Os entrevistados ainda relataram influências de uma micropolítica a qual teria o poder de impactar os rumos de tomadas de medidas consideradas importantes para o funcionamento do hospital. Segundo vários relatos, o contexto do exercício do poder decisório em muito é impactado pelas costuras políticas realizadas em torno da eleição do reitor. Desse modo, considerando-se a condição híbrida em que se encontra o HUCAM e o papel ativo do sindicato dos servidores como uma força natural de resistência à EBSEH, alguns entrevistados relataram que não há nada que se possa fazer de efetivo para a consecução de uma força de trabalho mais coesa, sem ferir diretamente interesses alheios.

Eu não vejo possibilidade de melhorar, eu acho que a universidade cedeu o hospital para a EBSEH, e a universidade deveria realmente ter cortado o laço e entregue a gestão da EBSEH. **A universidade não cortou o laço, desde o nível máximo que é o reitor quem indica o superintendente, então o superintendente sempre vai estar atrelado ao reitor, e não cortou em alguns outros aspectos administrativos, então eu acho que com esses três vínculos, cada um com os seus direitos próprios, não tem, hoje eu não vejo o que fazer.** O sindicato é uma força natural de oposição EBSEH, e quem elege o reitor é o sindicato, digamos assim, são os servidores que estão aqui, e quem coloca o superintendente é o reitor, então assim, politicamente existem amarras que impedem que o superintendente acabe tomando decisões que deveria tomar efetivamente para garantir a boa gestão do hospital. (CD5, grifo nosso)

Na perspectiva do entrevistado CD5, a força de trabalho com suas respectivas lógicas organizacionais configura um obstáculo formidável para que qualquer medida tomada pela alta gestão alcance os resultados esperados.

Eu acho que há muita coisa que a administração pode fazer, só que nenhuma delas vai ter o resultado que deveria, eu acho que a administração até tenta em alguns pontos, mas sem muito sucesso, **hoje eu acho que é sentar e esperar os RJU aposentarem para que só fique o vínculo aqui.** (CD5, grifo nosso)

Alguns entrevistados mencionaram sentirem-se desconfortáveis em ter que administrar diferentes comportamentos entendidos como advindos dos respectivos vínculos trabalhistas. Para eles, as prerrogativas aplicáveis a cada vínculo, em especial a estabilidade dos estatutários, é vista como uma importante fonte de divergência entre os gestores de equipes mistas.

Os estatutários têm prerrogativas ou conivências que o EBSEH não tem, o RH da EBSEH não dá. Então assim gera uma insatisfação no funcionário, ele vê um que não está fazendo, não acontece nada, e ele não pode fazer metade que acontece muita coisa, entendeu? Então assim, isso gera um desconforto natural em quem está tentando trabalhar certo. Ele está vendo a política de valorização do mau funcionário, entendeu? Então assim, eu enquanto chefe eu me sinto desconfortável em não poder fazer nada diante disso, mas eu não sou RH, acima de mim existe o RH, eu estou aqui para gerir os processos de trabalho. (CD5, grifo nosso)

Como se observa, dado o contexto de diferenças paradigmáticas de tantas naturezas, nem todos os entrevistados acreditam que os gestores possam executar as medidas necessárias rumo a uma integração cultural.

Manifestando um posicionamento pessimista a esse respeito, mencionou-se como inviável da parte dos gestores o exercício de uma postura conciliatória a fim de apoiar a formação de uma cultura organizacional integrada.

Tem que administrar essas orientações diferentes, porque existem orientações diferentes [...] E aí **eu tento tratar todo mundo igual, mas torna-se inviável.** (CD5, grifo nosso)

A literatura acadêmica sugere que, em organizações caracterizadas pela existência de subculturas fortes e bem definidas, não se configura tarefa fácil implementar e reconhecer mudanças gerais, principalmente quando tal objetivo é medido pelo atingimento de padrões de consistência no comportamento organizacional. Mudanças organizacionais em cenários marcados pela diferenciação podem caracterizar-se como fracamente articuladas entre as subculturas e nem sempre necessitam de planejamento e controle da gerência superior. Na ocorrência de episódios como esses, caberia à gestão manter-se alerta às flutuações de conteúdo, à composição das subculturas, ao relacionamento entre elas e às suas possíveis conexões com a cultura dominante, no caso, a idealizada pela alta gestão (MEYERSON; MARTIN, 1983).

Como demonstrado pela literatura, a busca por uma cultura de integração pode exigir certa tolerância à ambiguidade. Portanto, baseando-se no depoimento anterior, infere-se que o desafio imposto a alguns gestores do hospital é o de reconhecer as subculturas como ilhas localizadas de clareza, intensificando-se, em paralelo, a análise das ambiguidades somente nos espaços entre elas. Dessa forma, complexidade ambiental e incerteza voltam a ser experimentadas como algo administrável pelos gestores, evitando-se que sejam suplantados por uma ambiguidade esmagadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hibridização organizacional tem se apresentado como um importante objeto de pesquisa, principalmente devido à crescente interdependência institucional, derivada, nos últimos anos, de pressões políticas, econômicas e sociais. Ao analisar o processo de hibridização em curso no HUCAM, foi possível compreender como os diferentes *frames* que subjazem à mescla organizacional têm influenciado os rumos de sua gestão, em particular entender como as mudanças introduzidas por meio do contrato de gestão têm delineado a cultura da instituição.

Apoiando-se na análise dos dados colhidos em campo, foi possível sustentar a escolha do conceito de *frames* para o presente estudo — constructos mentais de comportamento, moldados por meio da socialização e da experiência —, tanto na averiguação da lógica organizacional de cada ente da mescla, como no exame da interação entre elas.

Apreendeu-se que as dimensões que compõem um hospital universitário na concepção da atual força de trabalho do HUCAM mostram-se turvas, com parte dessa força identificando-se de forma equânime com as atividades da assistência, ensino, pesquisa, sem se concentrar em uma delas, e outra parte afeiçoando-se mais à dimensão da assistência. Esse turvamento se justifica pelo fato de os servidores entrevistados possuírem maior tempo de experiência em um HU. Boa parte dos participantes celetistas, ao serem indagados sobre sua visão do HUCAM, responderam entendê-lo como uma empresa.

Não obstante, muitos relatos levaram à constatação de que a gestão praticada atualmente no HUCAM tem priorizado, de fato, a dimensão da assistência. Com o bem-vindo aumento de profissionais qualificados aos quadros do hospital, membros de ambas as organizações são unânimes em reconhecer como consequência direta, um aumento no número de assistências fornecidas pelo hospital. Contudo, observou-se que tal guinada em direção aos números planejados para a dimensão da assistência tem surtido efeitos negativos na identidade organizacional de parte da força de trabalho, em especial no que se refere ao papel do hospital junto à comunidade acadêmica. Muitos servidores se ressentem da ênfase dada à assistência, vista por alguns como uma assistência majoritariamente curativa, em

detrimento do planejamento de ações voltadas às dimensões do ensino e da pesquisa, embora o HUCAM seja um hospital-escola. Por tal motivo, os depoimentos de vários servidores apontam para a perda da sua identidade como membro de um HU. Esses mesmos servidores também relatam o desligamento de muitos colegas em função da perda de sua identidade junto à organização, provocada pelas mudanças implementadas no atual contexto do contrato de gestão. A experiência mostra que, geralmente, quando as organizações atingem um compromisso declarado com certa comunidade, ela também aperfeiçoa a formação de valores corporativos relacionados à causa em questão, o que não é possível sem um devido alinhamento estratégico (JAMALI; KESHISHIAN, 2009).

Além do enfraquecimento identitário, constatou-se a existência de certo ceticismo no grupo dos estatutários, ao passo que alguns servidores se mostraram céticos quanto ao perceptível aumento no quantitativo das assistências hospitalares. Para estes últimos, o aumento do quantitativo não reflete necessariamente que os atendimentos têm sido prestados com a qualidade preconizada nas diretrizes estabelecidas pelo MS para os membros do SUS. Cientes da escassez, até o momento, de dados oficiais que correlacionem o aumento da assistência nos HU aderentes à EBSEH à eficácia no atendimento ao paciente, alguns servidores disseram observar com cautela o nítido aumento dos serviços prestados.

Verificou-se que boa parte das mudanças em curso, derivada do contrato de gestão, sobretudo para os trabalhadores estatutários, ainda não foi devidamente absorvida. Infere-se que a configuração resultante de tal processo de mudança tem, em muito, conservado as características organizacionais e culturais originárias das instituições participantes, caracterizando-se até o momento pela justaposição de formas de se gerir instituições ligadas ao objeto da saúde pública. Assim, percebeu-se que o desenrolar do contexto híbrido no HUCAM, não raro, tem se mostrado demasiadamente confuso, no conjunto da sua força de trabalho, fomentando-se ainda mais o surgimento de disputas, conflitos e mesmo o adoecimento do trabalhador do hospital, em um campo organizacional naturalmente distinto pelo excesso de querelas. A alta qualificação dos grupos profissionais no campo da saúde pública, por vezes, os torna indiferentes à figura do poder hierárquico (SILVA, 2004).

Foi visto que tais mudanças organizacionais têm sido conduzidas em grande parte, por meio do PDE, elaborado para um ciclo avaliativo de dois anos. Apurou-se que a busca pela institucionalização da prática organizativa de planejar tem sido continuamente buscada na atual fase do contrato de gestão. Contudo, ao configurar-se atualmente o principal instrumento de planejamento e gestão do HUCAM, no que tange à previsão de metas, indicadores, protocolos, entre outros, o PDE também tem sido aceito como um importante agente padronizador. Uma vez que a padronização é uma característica mais afeta à agenda gerencialista, muitos servidores têm encontrado dificuldades em assimilar tal padronização, sobretudo no que se refere ao registro das suas ações e à observância dos indicadores.

O ato de planejar estratégias, profundamente disseminado na iniciativa privada, confere grande clareza aos objetivos organizacionais (BOYNE, 2002) e representa, no setor público, uma tentativa de mudança de paradigma, alinhada à agenda gerencialista por meio da introdução nos organismos públicos de mecanismos de gestão de “quase mercado”. Dessa forma, apreende-se como fundamental, em tais contextos, o estabelecimento de objetivos de cooperação. Eles devem ser claros e alinhados ao porquê da participação de cada membro no processo de colaboração. Nesse sentido, também serviriam para minimizar mal-entendidos acerca das tarefas a serem realizadas, como também para mitigar a ocorrência de falsas expectativas (HUXHAM; VANGEN, 1996).

Em relação à composição da atual força de trabalho, formada principalmente por estatutários da UFES e celetistas da EBSEH, foi identificada, nos depoimentos dos servidores, uma forte sensação de acolhimento dos egressos celetistas caracterizado por um discurso de diferenciação e resistência. Os servidores entrevistados que participaram dessas recepções atestam terem presenciado a manifestação de um discurso, prévio ao início do efetivo exercício, advertindo para o enfrentamento de resistências por parte dos servidores. Na visão dos próprios estatutários, essa foi uma prática que não contribuiu para a integração das equipes, podendo de antemão, ter fomentado o surgimento de antagonismos desnecessários entre os membros dos dois *frames* organizacionais.

Nos contextos de colaborações multissetoriais, dos quais as organizações híbridas são um exemplo, é de suma importância considerar, em suas condições iniciais, a

pré-história de antagonismos e cooperações existentes entre os diversos interessados, pois negligenciar tal prática pode dificultar a detecção dos pontos sensíveis a uma melhor interação entre as organizações. Quanto à análise de tal histórico, foi observado que, quando os interessados são altamente interdependentes, um alto nível de conflito pode, de maneira real, criar um poderoso incentivo à governança colaborativa. Portanto, tais situações evidenciam que o alto nível de conflito não necessariamente configura uma barreira para a colaboração (ANSELL; GASH, 2008)

Contudo, baseando-se nos depoimentos colhidos em campo, foram identificadas resistências de três ordens. A primeira refere-se aos estatutários em relação aos empregados, principalmente quando os primeiros se encontram alinhados com a retórica de resistência emanada do seu sindicato. A segunda, a dos empregados em relação aos estatutários, quando os primeiros aderem ao discurso prévio do enfrentamento de resistências, como também à visão estereotipada do servidor, propagada comumente pela grande mídia como um trabalhador improdutivo e descompromissado. A terceira refere-se à resistência da alta gestão em nomear gestores estatutários, reconhecidamente aptos para as funções do cargo de gerência, atendo-se friamente ao critério do nível da formação acadêmica dos potenciais candidatos.

As implicações de tais resistências em um contexto *multiframe* como o do HUCAM, se não devidamente abordadas pela alta gestão, podem não ser boas para o hospital como um todo. Apreende-se, portanto, que o contexto vivido pelo hospital demanda que se coloquem, sob dúvida, pressupostos tidos como certos acerca da resistência, em específico relacionados à tendência em retratar essa resistência como algo sempre nocivo à organização. Estudiosos apontam que esse pressuposto desconsidera abertamente que o conceito de resistência pode ser tomado como algo saudável e positivo, dependendo da perspectiva que se adote. Por exemplo, consistirá em um fenômeno benéfico quando a execução de mudanças trazer danos ao ambiente organizacional. Dessa forma, a emersão de resistências estará a favor do bom funcionamento da instituição, à medida que pressionará os responsáveis pelas mudanças a terem mais cautela com sua implementação ou mesmo a adotarem uma postura de abertura à revisão de suas escolhas de modo

que elas melhor se adaptem ao ambiente da organização (ZALTMAN; DUNCAN, 1977, apud HERNANDES; CALDAS, 2001).

No que tange à gestão de pessoas, observou-se certo clamor pela prática de uma gestão mais colaborativa; do uso mais intensivo dos mecanismos de gestão voltados à coparticipação, tal como os disponibilizados pelo MS às organizações membros do SUS. No entanto, tem-se como consumada a utilização dos comitês gestores no HUCAM, uma vez que a consolidação desse dispositivo de deliberação conjunta se encontra concluída de acordo o plano de ação 28 do PDE. Dessa forma, com base nos apontamentos dos depoentes, restaria à gestão averiguar como as deliberações no âmbito de tais mecanismos têm sido conduzidas, sobretudo se a prerrogativa de poder tem eclipsado seu bom aproveitamento. Outra sugestão seria investigar, caso a caso, a necessidade de institucionalizar reuniões deliberativas multissetoriais, para além da área da assistência.

De acordo com McGuire (2006), montar estruturas de gestão colaborativa bem-sucedidas pode ser algo bastante complexo, a depender principalmente do histórico de antagonismos pré-existentes, o que pode exigir da liderança um portfólio amplo de habilidades ligadas à resolução de conflitos. Igualmente importante é a preocupação com a transparência das regras e o constante esforço por uma representação ampla e efetivamente deliberativa.

O aspecto comunicacional é apontado pela literatura como de suma importância para o sucesso das organizações em processo de hibridização. Não obstante, tal aspecto foi lembrado como deficitário por funcionários e gestores na atual conjuntura do HUCAM. E-mails que não são enviados a todos os interessados, divulgação e linguagem inadequada que contribuem para a falta de clareza e excesso de fontes informais foram citados como fatores dificultadores nas relações entre os trabalhadores, e entre estes e a gestão. Para boa parte dos entrevistados, um grande número de conflitos poderia ter sido evitado somente com a abordagem comunicacional correta, entendida pelos participantes como clara e vigorosa. Problemas de comunicação são significativos em todas as organizações que pretendem uma gestão colaborativa. Sua má utilização costuma frustrar o ânimo dos participantes. Além disso, a exemplo dos híbridos criados para o atendimento de problemas sociais, a comunicação entre os espaços de colaboração e a comunidade

como um todo é de suma importância, pois mantém a força de trabalho atualizada e uma boa relação com a comunidade — objeto da intervenção (BRINKERHOFF, 2002).

Este estudo permitiu compreender ainda como os direitos trabalhistas pertencentes a cada vínculo organizacional têm influenciado o comportamento da força de trabalho, resultando muitas vezes em dificuldades para os gestores. As diferentes garantias sobre uma mesma questão trabalhista, como a insalubridade, por exemplo, adquiriram a dimensão de acirradas disputas locais que, além de dificuldades para os gestores, também produziram graves prejuízos para as rotinas das unidades, chegando a influenciar a relação interpessoal entre os membros dos dois *frames* organizacionais, por potencializar, com base em interesses de momento, a diferenciação de tratamento.

Reconhece-se que as diferenças legal-trabalhistas se impõem como grande obstáculo rumo a uma integração cultural e, até que isso aconteça, a atual conjuntura irá demandar continuamente habilidades conciliatórias dos líderes e gestores. Isso, considerando que uma cultura organizacional de integração figure, mesmo que de forma tácita, como um valor para a atual e para as futuras administrações do hospital.

Quanto à liderança, foi possível identificar, na estrutura discursiva dos depoimentos, grande expectativa referente à tomada de medidas com a finalidade de mitigar os atuais conflitos entre *frames*. Cientes das dificuldades de se manterem equipes mistas em alguns setores do hospital, devido principalmente à diferenciação legal-trabalhista, boa parte dos entrevistados reforçou, como importante medida, a iniciativa dos líderes em manterem ativos os espaços coletivos de colaboração, como também a instauração de centros de convivência. Dessa forma, o envolvimento ativo de líderes organizacionais em tais mecanismos fortalece a aliança entre organizações de diferentes *frames*, dotando-a de legitimação. Por outro lado, é preciso ressaltar que tais dispositivos devem permear todos os níveis da organização. Uma vez que tal aliança atinge um nível elevado de maturidade, seus membros passam a envolver-se cada vez mais em processos de aprendizagem compartilhada, gerando ainda mais valor para a organização. Nesse sentido, é possível chegar-se ao ponto em que ambos os lados ansiarão para explorar e

experimentar novas dimensões de relacionamento, o que de forma direta contribui para o aprofundamento da integração cultural e para a redução do risco de conflitos (WYMER; SAMU, 2003).

Igualmente, visto que o gestor público, em seu escopo de governança, pode estar simultaneamente enredado entre fronteiras governamentais, organizacionais e setoriais, amarradas por obrigações contratuais formais, ou envolvido em processos mais informais e emergentes, dependendo do contexto, muitos depoimentos coadunam com o desejo de que os atuais gestores do hospital estejam capacitados a atuar em operações distintas de gestão, seja ela de cima para baixo, seja de dentro para fora ou vice-versa.

O conjunto de depoimentos a respeito da liderança permite apreender que a gestão praticada atualmente, consciente ou não, das características que moldam o *frame* gerencialista, tem atuado rumo à formação de uma cultura de integração sob a égide de tal modelo administrativo. Nesse sentido, a administração da EBSEH no HUCAM, por meio das prerrogativas concedidas via contrato de gestão, tem atuado como força integradora, ao mesmo tempo em que propaga um ambiente de diferenciação que, a julgar por boa parte dos depoimentos, não tem sido benéfico à consolidação de cultura de integração organizacional.

Uma organização culturalmente integrada não significa exatamente a consolidação de uma cultura monolítica. Apreende-se que, pela prevalência da diferenciação subcultural do HUCAM, proporcionada pela coexistência de *frames* burocrático e gerencialista sobre o mesmo núcleo de atividades, as intervenções de mudança que repercutem na dimensão cultural deveriam ser mais localizadas, ao invés de gerais. Se as tentativas generalizantes de mudança podem, com frequência, falhar em surtir efeitos integrativos para além de cada subcultura, caberia à atual gestão focar esforços específicos em cada subgrupo, alinhando seus respectivos interesses aos interesses da lógica organizacional mandatária.

Embora tais medidas contribuam para o incremento da integração cultural em ambientes caracterizados pela diferenciação, as mudanças na organização proporcionadas por elas não irão se mostrar evidentes por meio de padrões de consistência e consenso. No entanto, apesar de as mudanças localmente

embasadas serem frequentemente difusas, compreende-se que ainda seria melhor a opção por implementá-las diante do grande risco que suas ausências podem representar em um ambiente organizacional culturalmente híbrido, em especial para a falta de previsibilidade e de controle, como também para o surgimento de impasses profissionais, os quais isoladamente ou em conjunto comprometem o sucesso da missão institucional no âmbito das organizações híbridas.

Finalmente, ao analisar como os *frames* público e privado têm influenciado o modelo de gestão praticado no HUCAM, em sua dimensão cultural, pode-se afirmar que o presente estudo contribuiu para a compreensão do objeto ora pesquisado, embora constitua um recorte da realidade. Em especial, espera-se que os achados dessa pesquisa possam contribuir para um melhor entendimento sobre como os conflitos de interesses que emergem no trabalho de gestão no atual contexto organizacional dos HU se desenvolvem. Vislumbram-se, a partir destes resultados, novos caminhos de pesquisa acerca do processo de hibridização dos HU em sua incipiente relação com a EBSEH, a princípio no que tange às outras dimensões organizacionais que compõem esse arranjo híbrido, tais como a relação interorganizacional dos HUF aderentes à EBSEH com outras entidades, o *design* organizacional no âmbito de tais arranjos e as abordagens científicas específicas sobre a composição da sua força de trabalho. Demandam-se investigações aptas a serem abordadas por pesquisadores dos Estudos Organizacionais, cientes de sua responsabilidade social na constante busca pela gestão de uma saúde pública voltada ao interesse pleno da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

AKEL, R. **Mudança de paradigma na administração de Hospital Universitário**. 1993. 157 f. Dissertação (Mestrado em Medicina Interna) – Departamento de Clínica Médica Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANSZNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Leanding, 1998.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.

AUSTIN, J. E. Strategic collaboration between nonprofits and business. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 29, n. suppl 1, p. 69-97, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARGH, J. A. Attention and automaticity in the processing of self-relevant information. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, n. 3, p. 425–436, 1982.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.

BAUER, M.; GASKELL, G.; ALLUM, N. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. Capítulo 1, p. 17-36.

BENFORD, R. D. Frame Disputes within the Nuclear Disarmament Movement. **Social Forces**, v. 71, n. 3, p. 677-701, 1993.

BENFORD, R. D.; SNOW, D. A. Framing process and social movements: an overview and assessment. **Annual Reviews of Sociology**, v. 26, p. 611-639, 2000.

BORAH, P. Seeking More Information and Conversations: Influence of Competitive Frames and Motivated Processing. **Communication Research**, v. 38, p. 303–325, 2011.

BOYNE, G. A. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, Cardiff University, Gales, v. 39, p.1, 2002.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/>>. Acesso em: 24 mai. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº436, de 2 de março de 2016. Disponível em: <<http://portal.andes.org.br/imprensa/noticias/imp-ult-515268680.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

BRASIL. Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais- REHUF, dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991. Dispõe sobre reajuste da remuneração dos servidores públicos, corrige e reestrutura tabelas de vencimentos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8270.htm>. Acesso em: 15 maio 2015.

BRASIL. Decreto nº 97.458, de 11 de janeiro de 1989. Regulamenta a concessão dos Adicionais de Periculosidade e de Insalubridade. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d97458.htm>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Portaria nº 375, de 4 de março de 1991. Conceituações para os Hospitais de Ensino. Disponível em: <<http://cnes.datasus.gov.br/Portaria/PT-375.htm>>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Portaria Nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010. Estabelece diretrizes para a organização da Rede de Atenção à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2011/img/07_jan_portaria4279_301210.pdf>. Acesso em: 15 maio 2015.

BRINKERHOFF, J. M. Government–nonprofit partnership: a defining framework. **Public administration and development**, v. 22, n. 1, p. 19-30, 2002.

BRITO, B. M. B.; SILVEIRA, A. H. P. Parceria público-privada: compreendendo o modelo brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 1, p.7-21, 2005.

CECÍLIO, L. C. de O. O desafio de qualificar o atendimento prestado pelos hospitais públicos. In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (org.). **Agir em Saúde: um desafio para o publico**. Editora HUCITEC, São Paulo, 2002. p. 293-319.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. v.2. São Paulo: Atlas, 2010.

CHONG, D.; DRUCKMAN, J. A theory of framing and opinion formation in competitive elite environments. **Journal of Communication**, v. 57, n. 1, p. 99-118, 2007.

CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CLEMENTE, B. **Cronologia histórica dos hospitais universitários**. Salvador, 1998.

CORNELISSEN, J. P.; WERNER, M. D. Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 181-235, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE SOUZA PIRES, J; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

DESLANDES, S. F.; ASSIS, S. G. Abordagens quantitativas e qualitativas em saúde: o diálogo das diferenças. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F (Org.). **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2002. p. 195- 223.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/relacao-com-a-ebserh>>. Acesso em: 13 maio 2015.

ESTRUTURA organizacional dos hospitais sob gestão da EBSERH: diretrizes técnicas. Ministério da Educação: Março de 2013. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/documents/221436/319014/Estrutura+organizacional_orienta%C3%A7%C3%B5es+t%C3%A9cnicas_26+03+2013-1.pdf/fd1d2826-9c6e-453d-ad30-1b5eb7a289a0>. Acesso em: 10 maio 2015.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

FISKE, S.T.; TAYLOR, S.E. **Social Cognition**, Mcgraw-Hill Book Company, New York, 1991.

FONSECA, J.; CARVALHO, R. Visões da organização do trabalho: burocracia, taylorismo-fordismo, psicodinâmica do trabalho e a Proposta da Comissão de

Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 54, p. 217–243, 2009.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M. W. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. cap. 3, p. 64-89.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOFFMAN, E. **Frame Analysis**. Reprinted. Boston: Northeastern University Press Editions, 1986.

GRAZIANO, W. G.; TOBIN, R. M. Agreeableness: Dimension of personality or social desirability artifact?. **Journal of personality**, v. 70, n. 5, p. 695-728, 2002.

HATCH, M. J. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**. New York: Oxford University Press, 2007.

HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31–45, 2001.

HOFESTEDE, G. Cultures and Organizations: **Software of the mind**. McGraw Hill: London, 1991.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 7, p. 5-17, 1996.

HUMANIZASUS: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS/Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. 4.ed. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizaSUS_politica_nacional_humanizacao.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

JAMALI, D; KESHISHIAN, T. Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. **Journal of business Ethics**, v. 84, n. 2, p. 277-295, 2009.

JOHNSTON, H. Comparative frame analysis. In: **Frames of protest: social movements and the framing perspective**. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., p. 237-259, 2005.

KICKERT, W. J. M. Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 2, p. 135-150, 2001.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, mar.1995

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 243-275, 2008.

LEVINE, D. M. et al. **Estatística: Teorias e Aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2008.

LITTIKE, D. **Improvisando a gestão por meio da gestão do imprevisto: o processo de trabalho dos gestores de um hospital universitário federal**. 2012. 183 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

MAFRA, F. Administração pública burocrática e gerencial. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, nº 21, 2005.

MAFRA, M.; MARTINS, M. G.; JUNIOR, A. C. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015. **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**, Mar del Plata/Argentina, 2015, p. 1-15

MCGUIRE, M. Collaborative Public Managment: Assessing what we know and how we know it. **Public Administration Review**, v. 66, p. 33–43, 2006.

MEDICI, A. C. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. Trabalho realizado no Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington. D. C. **Revista de Assistência Médica**, v. 47, n. 2, p. 149-156, 2001.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MORGAN. G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2 ed. Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NELSON, T.; WILLEY, E. Issue frames that strike a value balance: A political psychology perspective. **Framing public life: Perspectives on media and our understanding of the social world**, p. 245-266, 2001.

NOTESS, G. R. The Internet as an On-line Service: Bibliographic Databases on the Net. **Database**, v. 19, n.4, p.92-95, ago. /set. 1996. p.199-209.

PACHE, A.C.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, vol. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p.37-49, 2005.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors affecting the context for motivation in public organizations¹. **Academy of management review**, v. 7, n. 1, p. 89-98, 1982.

PORTAL Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/01/governo-reajusta-beneficios-de-servidores-federais>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

RAINEY, H. G., CHUN, Y. H. Public and private management compared. In: **The Oxford Handbook of Public Management**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 72-101.

RANSON, S.; STEWART, J. **Management for the Public Domain**. London: St Martin's Press, 1994.

REGULAMENTO de pessoal. EBSEH. Jan. 2014. Disponível em:<http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/106349/regulamento+de+pessoal+verso+final_publicadaBS.pdf/253d05e6-94f3-442e-af6c-d2fcbfd0d8b4>. Acesso em: 10 maio 2015.

RING, P. S.; PERRY, J. L. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

ROSA, A.; MENDONÇA, P. Movimentos sociais e análise organizacional: explorando possibilidades a partir da teoria de frames e a de oportunidades políticas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, p. 643-660, 2011.

SANTOS, M. M. de G. **A gestão das pessoas nas organizações híbridas: o impacto do clima organizacional no comprometimento dos colaboradores**. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2014.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, n. 1, jul. 2009.

SCHEIN, E. H. Conceito de cultura organizacional: por que se preocupar? In: _____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-22.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. Sage Publications, 2013.

SILVA, E, V, M. Mesa Nacional de Negociação Permanente do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MNNP/MOOG). In: BRAGA, D. G.; et al. (org). **Curso de Negociação do Trabalho no SUS**: caderno de textos. Ed. FIOCRUZ. 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, 1983, p. 339-358.

SODRE, F. et al. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? **Serviço Social Sociedade**, n. 114, p. 365-380, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <http://www.progep.ufes.br/sites/default/files/MENSAGEM_AOS_SERVIDORES_NO_HUCAM.pdf>. Acesso em: 15 maio 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <<http://www.ufes.br/hospital-universit%C3%A1rio-cassiano-antonio-moraes-HUCAM>>. Acesso em: 10 maio 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Plano Operativo Anual do Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes. Vitória, ES, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B., & SAZ-CARRANZA, A. **Nonprofit Organizations**: challenges and collaboration. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

WATSON, D.; CLARK, L. A. Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. **Psychological bulletin**, v. 96, n. 3, p. 465-490, 1984.

WOOD JÚNIOR, T. Organizações Híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 241-247, 2010.

WYMER JR, WALTER W.; SAMU, S. Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 11, n. 1, p. 3-22, 2003.

YANG, M.-Y.; CHENG, F.-C.; CHUANG, A. The role of affects in conflict frames and conflict management. **International Journal of Conflict Management**, Taipei, v. 26, n. 4, p. 427–449, 2015.

YIN, R. K. Introdução. In: _____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1, p. 19-38.

ZALLER, J; FELDMAN, S. A simple theory of the survey response: Answering questions versus revealing preferences. **American journal of political science**, p. 579-616, 1992.

ZHAO, X; CAI, X. The role of ambivalence in college nonsmokers' information seeking and information processing. **Communication Research**, v. 35, n. 3, p. 298-318, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Nome: _____ Lotação: _____
Formação profissional: _____
Cargo de origem/UFES/EBSERH: _____
Vínculo empregatício/UFES/EBSERH: _____
Ano de admissão: _____ Data da entrevista: _____
Sexo: F () M ()

1. Há quanto tempo atua no HUCAM/EBSERH? Me fale um pouco sobre a sua trajetória e suas atividades aqui no Hospital.
2. Como você enxerga o HUCAM? Para você como deve ser a gestão de uma organização como esta?
3. Em sua opinião a inserção da lógica privada no SUS/HUF trouxe mudanças? Quais?
4. Você participa de reuniões de trabalho? Com que frequência? Como ocorrem essas reuniões? Existe pauta? Me fale um pouco sobre isso.
5. Como se dá o relacionamento entre você e seus superiores?
6. Como você percebe a relação entre servidores (HUCAM) e empregados (EBSERH)?
7. Na sua opinião existem dificuldades na interação entre esses dois grupos de trabalhadores? Quais?
8. Você percebe conflitos de interesses nos direitos trabalhistas entre esses dois grupos? Quais?

9. (Como você acha que estes conflitos poderiam ser resolvidos) Você percebe a necessidade de intervenção da Administração do HUCAM no relacionamento entre servidores e empregados? Como?
10. Gostaria de acrescentar alguma informação?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa é coordenada pela **Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa** e realizada pelo mestrando **João Vitor Ramiro Avelar**, inserido no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, PPGADM 2014/2015, e autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa - CEP do Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes (HUCAM).

PESQUISA: HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E CONFLITO DE *FRAMES*: O CASO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTÔNIO DE MORAES - HUCAM

Fui convidado (a) a participar da presente pesquisa, por pertencer ao quadro de trabalhadores vinculados diretamente ao hospital, e pelas informações por mim fornecidas contribuir para a análise sobre como a combinação das lógicas público e privada têm impactado a cultura organizacional do HUCAM a partir do processo de hibridização envolvendo a Universidade Federal do Espírito Santo - UFES e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH.

Minha participação é voluntária, e me é garantida total liberdade em não participar e ainda de continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para minha pessoa. Uma vez participando, sempre que quiser poderei pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do estudo e, se necessário, por meio do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa do HUCAM.

Para participar deverei conceder uma entrevista composta de dez perguntas elaboradas pelo autor da pesquisa, dentro do HUCAM ou em outro local de preferência do participante.

Estou ciente que os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme estabelecidos na RESOLUÇÃO Nº 466, de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, o que me garante, mesmo aceitando participar do estudo, liberdade para parar de responder à entrevista caso me sinta desconfortável, e ciente de que, a interrupção não trará qualquer dificuldade para as minhas atividades enquanto profissional deste hospital.

Estou ciente de que todos os dados e informações fornecidos por mim serão guardados em sigilo e que os resultados do estudo não serão vinculados ao meu nome. O responsável pela pesquisa me garante ainda a supressão de nomes e a confidencialidade das falas colhidas na entrevista, bem como a opção de solicitar que determinados trechos ou declarações sejam

excluídos. Por este termo é a mim garantido que apenas os membros da pesquisa terão conhecimento dos dados e informações levantados, assegurando assim a privacidade dos participantes.

Concluída a pesquisa autorizo que me seja enviada uma cópia via e-mail.

Qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa poderá ser encaminhada por telefone ao pesquisador João Vitor Ramiro Avelar, Tel. (27) 99614-5681, ou ao Comitê de Ética em Pesquisa do HUCAM – CEP, Tel. 3335-7326.

Após estes esclarecimentos, afirmo livremente meu consentimento na participação desta pesquisa preenchendo os campos abaixo.

NOME DO PARTICIPANTE: _____

RG/CPF: _____

E-MAIL: _____

Vitória de

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA EMITIDA PELO CÔMITE DE ENSINO E PESQUISA – CEP/HUCAM

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CASSIANO ANTÔNIO DE
MORAES



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E CONFLITO DE FRAMES: O CASO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTÔNIO DE MORAES (HUCAM)

Pesquisador: João Vitor Ramiro Avelar

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 48381115.5.0000.5071

Instituição Proponente: Hospital Universitário Cassiano Antônio de Moraes

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.255.424

Apresentação do Projeto:

Trata-se de pesquisa qualitativa sobre como os frames público e privado têm influenciado a cultura organizacional do HUCAM a partir do processo de hibridização envolvendo a UFES e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Objetivo da Pesquisa:

Analisar como os frames público e privado têm influenciado a cultura organizacional do HUCAM a partir do processo de hibridização envolvendo a UFES e a EBSERH e identificar os frames institucionais envolvidos no processo de hibridização do Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes (HUCAM) a partir da visão dos seus atores organizacionais;

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos são de perda de confidencialidade dos dados e constrangimento, pois o método prevê entrevista corpo a corpo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de pesquisa qualitativa que visa analisar inter-relações entre as dimensões: atividades organizacionais, força de trabalho e cultura na caracterização da condição híbrida do HUCAM e se existe disputa de frames entre as duas lógicas (público e privado), bem como suas implicações para o HUCAM.

Endereço: Avenida Marechal Campos, 1355

Bairro: Santos Dumont

UF: ES

Município: VITORIA

Telefone: (27)3335-7326

CEP: 29.043-900

E-mail: cephucam@gmail.com

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO CASSIANO ANTÔNIO DE MORAES



Continuação do Parecer: 1.255.424

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos de apresentação obrigatória adequados. O TCLE está de acordo com o preconizado pela Resolução 466/12.

Recomendações:

Recomendo que no projeto básico seja incluído o risco mínimo já mencionado acima

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado com recomendação

Considerações Finais a critério do CEP:

Mantido parecer do relator e o colegiado recomenda fortemente que o pesquisador acate a modificação no projeto citada.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ultima-versao.docx	24/09/2015 14:03:09	Claudio Piras	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_563634.pdf	24/09/2015 11:47:46		Aceito
Outros	RoteiroDeEntrevistasHUCAM.docx	24/09/2015 11:46:35	João Vitor Ramiro Avelar	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermoDeConsentimento.pdf	24/09/2015 11:37:49	João Vitor Ramiro Avelar	Aceito
Outros	Pesquisaassinada.pdf	19/08/2015 13:41:32	Carin Ribeiro Miglinas	Aceito
Outros	AUTORIZAÇÃO - HUCAM.pdf	17/08/2015 11:19:53		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto de Pesquisa - Joao Vitor.pdf	04/08/2015 17:55:57		Aceito
Folha de Rosto	Folha de Rosto.jpg	04/08/2015 17:53:10		Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Marechal Campos, 1355

Bairro: Santos Dumont

CEP: 29.043-900

UF: ES **Município:** VITORIA

Telefone: (27)3335-7326

E-mail: cephucam@gmail.com

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
CASSIANO ANTÔNIO DE
MORAES



Continuação do Parecer: 1.255.424

VITÓRIA, 02 de Outubro de 2015

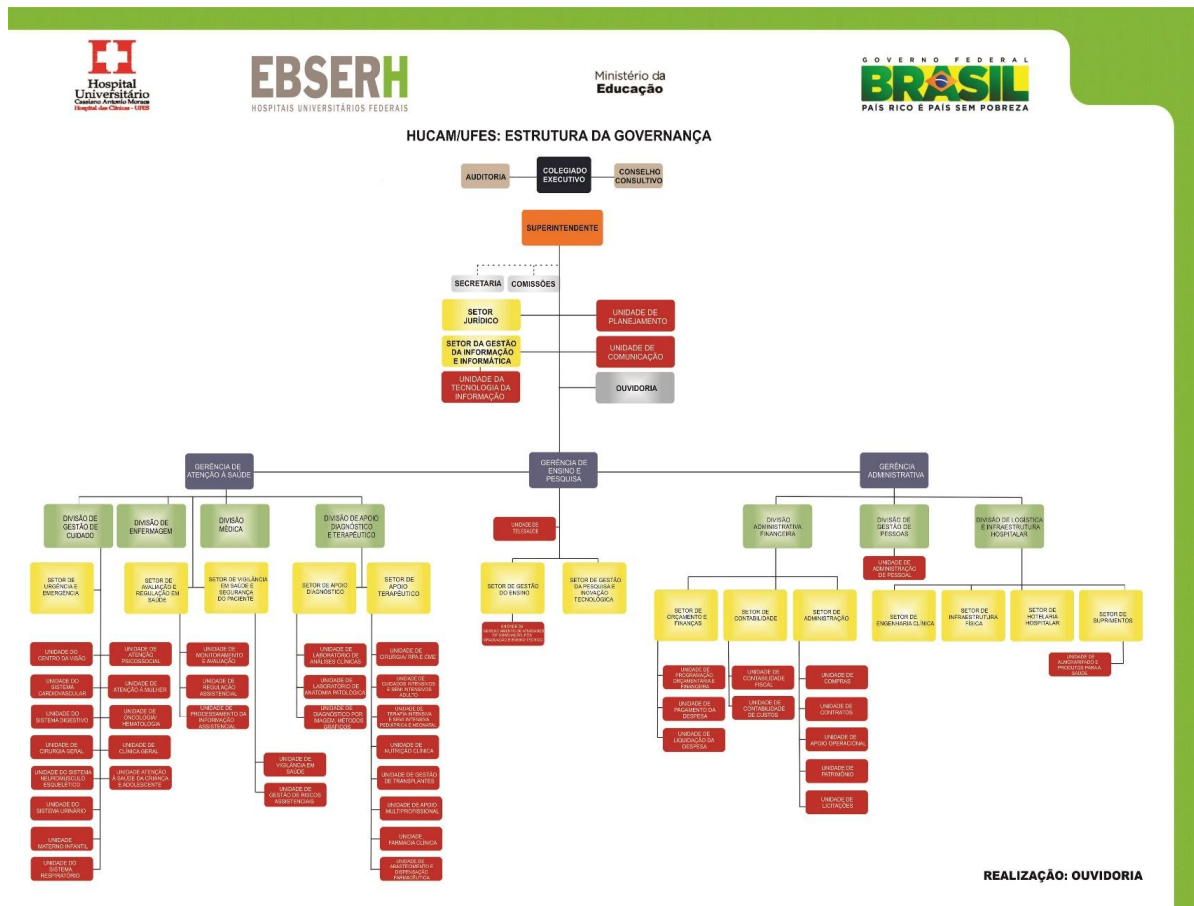
Assinado por:
Claudio Piras
(Coordenador)

Endereço: Avenida Marechal Campos, 1355
Bairro: Santos Dumont
UF: ES **Município:** VITÓRIA
Telefone: (27)3335-7326

CEP: 29.043-900

E-mail: cephucam@gmail.com

ANEXO B – ATUAL ORGANOGRAMA DO HUCAM/EBSERH



ANEXO D – MODELO GENÉRICO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS HOSPITAIS EBSERH



Fonte: Martins, Marini (2010).